

FRAMGÅNG ELLER FIASKO?

En studie av hur konsultprojekt värderas
i klientorganisationer



Frida Perner

FRAMGÅNG ELLER FIASKO?

En studie av hur konsultprojekt värderas
i klientorganisationer

Frida Perner

FRAMGÅNG ELLER FIASKO?

En studie av hur konsultprojekt värderas
i klientorganisationer

Frida Perner



EFI THE ECONOMIC RESEARCH INSTITUTE



Doktorsavhandling för Ekonomie doktorsexamen
framlagd vid Handelshögskolan i Stockholm 2008.

© EFI och författaren, 2008
ISBN 978-91-7258-768-7

Keywords:

Konsulter, klienter, projekt, utvärdering, inköp,
meningsskapande, berättelse, diskurs, polyfoni

Omslagsbild: Den perfekta kvadraten. Olja på duk © Peter Brigge, 1985

Tryckeri:
Elanders, Vällingby 2008

Distribuerad av:
EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm
Box 6501, 113 83 Stockholm
www.hhs.se/efi

...what is perceived as real
is real in its consequences
(Patton 1997:26).

FÖRETAL

Föreliggande arbete utgör resultatet av ett forskningsprojekt som bedrivits vid Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Som brukligt är vid Ekonomiska forskningsinstitutet har författaren haft full frihet att självständigt utforma projekt- och resultatredovisning.

Institutet är tacksamt för det finansiella stöd som möjliggjort projektets genomförande.

Stockholm, september 2008

Filip Wijkström
Docent och chef för
Ekonomiska forskningsinstitutet

Andreas Werr
Docent och tf chef för
Center for People and
Organization (PMO)



EFI THE ECONOMIC RESEARCH INSTITUTE

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 forskningsrådets behov av praktisk eller teoretisk vidareutveckling, projektens metodologiska intresse samt forskarnas eget intresse.

Forskningens organisering

Forskningen vid EFI är organiserad i 20 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)
Redovisning och Finansiering (B)
Centrum för redovisningsbaserad finansiell analys
och kostnadsintäktanalys (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
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/

ETT VARMT TACK!

När jag var liten ville jag bli trapetskonstnär. Eller möjligtvis arkeolog och studera gamla kulturer. Cirkuslivet blev det inte så mycket med, men intresset för myter och för hur folk förstår sin omvärld har levt kvar. Det avspeglas också i den här avhandlingen, där jag undersöker hur organisationsmedlemmar skapar mening kring konsultprojekt.

Det är många som haft del i detta arbete. Den jag först vill tacka är min handledare professor Jan Löwstedt, som öppnade dörren till forskarutbildningen för mig när jag läste inriktningen mot organisation och ledarskap på HHS, och som lät den stå på glänt medan jag arbetade ute i näringslivet. Tack Janne för ditt stora stöd och för dina kloka, kunniga och knivskarpa kommentarer på mitt arbete! Jag är väldigt glad över att jag fick möjligheten att doktorera!

Jag vill vidare tacka mina handledare professor Björn Axelsson, professor Christina Garsten och docent Andreas Werr, för ert stöd och er hjälp under avhandlingsarbetet. Tack Björn, för att du introducerat mig för inköpsforskningen och bjudit in till att delta i konferenser, forskargrupper, möten med inköpare, osv. Tack också för dina alltid lika värdefulla och uppmuntrande kommentarer. Jag ser fram emot att fördjupa mig inom inköpsområdet! Tack Christina för alla konstruktiva och träffsäkra kommentarer kring såväl stort som smått – de har gjort avhandlingen mycket bättre! Ett särskilt tack vill jag ge till docent Andreas Werr, som är den som jag arbetat närmast tillsammans med under de här åren och som alltid generöst delat med sig av sin tid och kunskap inför mina frågor och funderingar. Tack Andreas för att du hela tiden stöttat och uppmuntrat mig, samt för att du alltid läst och givit viktig kritik på det jag skrivit. Tack också för att du agerat

vägledare i forskningsdjungeln – det har varit väldigt roligt och lärorikt att arbeta tillsammans med dig!

Förutom mina handledare är det flera som bidragit till att göra doktorandtiden rolig och spännande. Tack alla vänner och kollegor (såväl gamla som nya) vid PMO, SCORE, T-, I-, E-, P-, D och A-sektionerna, för att ni på olika sätt förgyllt vardagen och för att ni bidragit till att utveckla avhandlingen genom att utmana tankar och idéer vid seminarier, fikapauser och luncher. Här vill jag särskilt nämna Svante Schriber, Susanna Alexius, Lovisa Näslund, Karin Darin och Lasse Lychnell. Tack för alla härliga skratt! Jag vill också tacka professor Thomas Müllern för den värdefulla kritik som gavs under slutseminariet – tack!

Men livet är ju inte bara forskning och avhandlingsarbete, även om det ibland kan kännas så när man sitter med näsan klistrad vid skärmen. Jag vill rikta ett varmt tack till min stora familj och till mina vänner. Utan er vore allting ack så mycket tråkigare! Här vill jag särskilt tacka mina föräldrar Maj-Britt och Anders Perner liksom min mormor Elna Lagerström för att ni alltid trott på mig och funnits där för mig, vad det än gällt. Jag vill också tacka Peter Brigge, inte minst för att jag fick använda ditt vackra konstverk Den perfekta kvadraten till omslaget – tack!

Viktigast av allt är dock min lilla familj; Magnus, William och Gustaf. Tack för att ni stått ut med att jag stundtals varit frånvarande när avhandlingsarbetet gått in i intensivare faser. Tack också för all den inspiration, glädje och kärlek ni ger! Ni är det bästa jag vet!

Kungsholmen, den 26 september 2008

Frida Perner

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

PROLOG	13
DEN OSYNLIGA VÄRDERINGEN AV KONSULTPROJEKT	17
INLEDNING	17
STUDIENS SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	20
AVHANDLINGENS DISPOSITION	21
NÅGRA CENTRALA BEGREPP I AVHANDLINGEN	23
KONSULTANVÄNDNINGENS PROBLEMATIK.....	25
INLEDNING	25
UTMÄRKANDE DRAG FÖR KONSULTTJÄNSTEN	25
INKÖP AV KONSULTTJÄNSTER – EN RELATIONELL PROCESS	33
UTVÄRDERING AV KONSULTTJÄNSTER	37
SAMMANFATTNING	41
TRE PERSPEKTIV PÅ KONSULTANVÄNDNING.....	43
INLEDNING	43
FÄLTETS UTVECKLING OCH INNEHÅLL	44
SAMMANFATTNING	54
MENINGSSKAPANDE BERÄTTELSESRING KRING KONSULTPROJEKT	57
INLEDNING	57
MENINGSSKAPANDE KRING KONSULTPROJEKT	59
MENINGSSKAPANDET SKER GENOM BERÄTTELSESRING.....	65
EN POLYFONI AV BERÄTTELSESRING	70
KONSTRUKTIONEN AV DEN TROVÄRDIGA BERÄTTELSESRING.....	74
SAMMANFATTNING	78
METOD OCH MATERIAL.....	81
INLEDNING	81
EN TOLKANDE OCH KVALITATIV STUDIE	81
STUDIENS DESIGN.....	83
EN DISKURSPSYKOLOGISK ANALYSMETOD.....	90
HUR ANALYSARBETET I AVHANDLINGEN GICK TILL	98
NÅGRA ORD OM ANALYSERNAS TROVÄRDIGHET	114
SAMMANFATTNING	116
DE STUDERADE FÖRETAGENS KONSULTANVÄNDNING OCH KONTEXT	119
INLEDNING	119
TJÄNSTEFÖRETAGET	120
TILLVERKNINGSFÖRETAGET.....	131
SAMMANFATTNING	137
FEM MODELLER FÖR ”GOD” KONSULTANVÄNDNING	139
INLEDNING	139
DEN IDEALA KONSULTANVÄNDNINGEN.....	141
DEN KONTROLLBASERADE KONSULTANVÄNDNINGEN	144
DEN NEUTRALA KONSULTANVÄNDNINGEN	148
DEN PRAGMATISKA KONSULTANVÄNDNINGEN	152
DEN AMBIVALENTA KONSULTANVÄNDNINGEN	156
SKILLNADER OCH LIKHETER MELLAN DE FEM MODELLERNA FÖR KONSULTANVÄNDNING	160
TVÅ UNDERLIGGANDE LOGIKER FÖR KONSULTANVÄNDNING.....	162
SAMMANFATTNING	167

BERÄTTELSE OM FÖRÄNDRINGSPROJEKTET	171
INLEDNING	171
FÖRÄNDRINGSPROJEKTET – EN INTRODUKTION.....	172
INTRESSENTENS BERÄTTELSE OM FÖRÄNDRINGSPROJEKTET.....	173
AVNÄMARNAS BERÄTTELSE OM FÖRÄNDRINGSPROJEKTET.....	188
DELTAGARNAS BERÄTTELSE OM FÖRÄNDRINGSPROJEKTET	196
PROJEKTLEDARENS BERÄTTELSE OM FÖRÄNDRINGSPROJEKTET	213
SAMMANFATTANDE DISKUSSION.....	225
BERÄTTELSE OM ANALYSPROJEKTET	231
INLEDNING	231
ANALYSPROJEKTET – EN INTRODUKTION	231
INTRESSENTERNAS BERÄTTELSE OM ANALYSPROJEKTET.....	232
AVNÄMARNAS BERÄTTELSE OM ANALYSPROJEKTET	248
DEN AMBIVALENTE DELTAGARENS BERÄTTELSE OM ANALYSPROJEKTET	256
DELTAGARNAS BERÄTTELSE OM ANALYSPROJEKTET	262
PROJEKTLEDARENS BERÄTTELSE OM ANALYSPROJEKTET	270
SAMMANFATTANDE DISKUSSION.....	285
KONSULTPROJEKTENS INFORMELLA UTVÄRDERING	295
INLEDNING	295
HUR GICK VÄRDERINGEN AV KONSULTPROJEKTEN TILL?	295
VAD PÅVERKADE VÄRDERINGEN AV KONSULTPROJEKTEN?	298
SAMMANFATTNING AV STUDIENS SLUTSATSER	317
SYNLIGGÖRANDET AV DET OSYNLIGA – DISKUSSION KRING STUDIENS BIDRAG OCH IMPLIKATIONER	321
INLEDNING	321
STUDIENS BIDRAG OCH IMPLIKATIONER FÖR FORTSATT FORSKNING	322
IMPLIKATIONER FÖR KONSULTANVÄNDARE	331
IMPLIKATIONER FÖR KONSULTER	337
INTRESSENTUTVÄRDERING OCH SKUGGKONTROLL – EN MÖJLIG VÄG FRAMÅT?.....	338
SAMMANFATTNING	339
EPILOG	341
SUMMARY IN ENGLISH.....	343
APPENDIX 1. INTERVJUFÖRTECKNING: TILLVERKNINGSFÖRETAGET	349
APPENDIX 2. INTERVJUFÖRTECKNING: TJÄNSTEFÖRETAGET.....	350
APPENDIX 3. FÖRTECKNING ÖVER VEM SOM INTERVJUAT.....	351
APPENDIX 4. INTERVJUGUIDE.....	352
APPENDIX 5. ENKÄT	354
REFERENSER.....	357

PROLOG

Den här avhandlingen handlar om hur konsultprojekt utvärderas i klientorganisationer. Eller snarare, om hur de *inte* utvärderas på något explicit eller formaliserat sätt, samt vilka följder det kan få för såväl projektet och konsulterna som för klientorganisationen i stort.

Som visas i avhandlingen leder avsaknaden av tydliga utvärderingar av projekten till att ett utrymme för egna tolkningar och bedömningar av projektets värde öppnas upp i organisationen. Vad som är att betrakta som ett lyckat och värdefullt konsultprojekt blir därmed till en lokal tolkningsfråga, där organisationsmedlemmarna gör sina egna bedömningar och värderingar av projekten. Dessa konkurrerar sedan med varandra om att vinna tolkningsföreträde i organisationen och om att etableras som "sanna" och riktiga. Beroende på vilken värdering som vinner kampen om tolkningsföreträdet så får det konsekvenser för dels hur konsultprojekten kommer att uppfattas och värderas i organisationen och dels för vilka handlingsalternativ som framstår som rimliga och legitima. Tolkningarna och värderingarna blir därmed handlingsskapande, varvid det som vid första anblicken framstår som "bara prat" snarare är något som kan ge högst påtagliga och reella effekter.

Att det här är ett utbrett fenomen som bör tas på allvar visas i avhandlingen, i vilken två stora svenska koncerner studerats med avseende på hur de använder sig av konsulttjänster samt hur konsultprojekten utvärderas. Det visas också av den artikel jag råkade på av en slump i avhandlingsarbetets slutskede och som återges nedan. I den sammanfattas väl hur avsaknaden av tydliga resultat och rapportering kan leda till osäkerhet i en organisation om vad ett konsultprojekt egentligen resulterat i och hur det ska värderas.

För den intresserade kan artikelutdraget nedan tjäna som en introduktion till det problemområde som avhandlingen berör. För hur värderar man egentligen ett projekt som det som beskrivs nedan? Vem har rätt? Och vem har fel? Och hur pass "lyckat" var projektet egentligen?

Miljonrullning i kommunalt konsultprojekt

Uppsala kommun anlidade en konsult för att utveckla arbetet på kommunledningskontoret, till en kostnad av en miljon kronor. Ingen slutrapport lades fram och kritiska röster hävdar att effekterna varit små eller obefintliga.

— Jag har inte sett något resultat. Det var egentligen bara intervjuerna vi märkte något av, sedan vet jag inte vad som hände.

— Kostnaden var på tok för hög i relation till effekten.

Så säger två av de anställda på kommunledningskontoret som är kritiska till projektet. UNT har talat med andra som uttrycker samma eller liknande åsikter. Ingen vill dock framträda med namn. Projektet initierades av stadsdirektör Kenneth Holmstedt och kritikerna säger att de befarar repressalier eller obehag om de framträder öppet.

Stor omorganisation

Arbetet för att förbättra kommunikationen mellan enheter och anställda på kommunledningskontoret sjuösattes 2003, året efter den stora omorganisationen inom Uppsala kommun, då Kenneth Holmstedt nyligen tillträtt som chef för kontoret. Uppdraget gick till en konsult i Västerås. Arbetet delades upp i tre faser och totalt betalade kommunen strax över en miljon kronor, med en sista utbetalning i höstas.

Konsultinsatsen omfattade bland annat intervjuer med chefer och andra anställda på kontoret. I uppdraget ingick inte att redovisa någon slutrapport i form av dokument eller skrivelse.

— Uppgiften handlade mindre om att lämna förslag och mer om att införa ett förhållningssätt, säger Kenneth Holmstedt.

I stället skedde redovisningar muntligt med stöd av ett overheadmaterial till enhetschefer och anställda.

Hur ska konsultens insats kunna utvärderas utan en öppen slutredovisning

— Arbetet har gett resultat och inte papper. Vi har ökat interaktionen och kommunikationen mellan enheterna. Det märks i antalet ärenden som kommer fram och i ökad samverkan utåt. Få kommuner kan visa upp sådana resultat som Uppsala nu gör, säger Kenneth Holmstedt.

Svårt värdera insatsen

Projektets kritiker anser i stället att bristen på redovisning gör det svårt att värdera insatsen.

Vissa anser att hierarkin blivit hårdare på kontoret och klimatet tystare, i rakt motsatt riktning mot de utpekade målen.

Enligt en uppgift innehöll konsultmaterialet åtskillig kritik mot kontorets ledning, med stadsdirektören i spetsen, kritik som mörklades genom att inte presenteras öppet. Men enligt konsulten, Maurice Daly, och Kenneth Holmstedt fanns ingen sådan kritik.

Finns det inte risk att bristen på dokumentation skapar osäkerhet om innehållet?

— Den risken har vi tagit med öppna ögon. Det finns redan i dag så mycket dokument i kommunen som inte skapat resultat, säger Kenneth Holmstedt.

Är det aktuellt att fortsätta med samma typ av uppdrag på andra av kommunens kontor?

— Vi har dragit ned på konsultinköp och jag tror vi kommer att klara fortsatt utveckling utan konsultstöd.

Kritiken mot projektet är inte enhällig. UNT har också talat med anställda som anser att arbetsklimat och konflikthantering förbättrats.

— Det har blivit öppnare på enheten, men samtidigt verkar det som om effekten bara stannar inom den egna gruppen, säger en person.

OLA LINDQVIST

Utdrag ur Upsala Nya Tidning, 16 juni 2006.

(http://www2.unt.se/avd/1_1786_MC=1-AV_ID=507380.00.html?from=sectionlinks1)

KAPITEL 1

DEN OSYNLIGA VÄRDERINGEN AV KONSULTPROJEKT

Inledning

Att anlita och arbeta tillsammans med managementkonsulter har under de senaste två decennierna blivit allt vanligare i många företag. En ofta återkommande förklaring till detta är att utvecklingen mot ett globaliserat kunskapssamhälle med slimmade organisationer och ett högt utvecklingstempo ställer nya krav på företagen (Fincham & Clark 2002; Werr & Styhre 2003; Hellgren et al. 2004). Som en följd av detta har många företag valt att anlita managementkonsulter frekvent, för att därigenom hantera tillfälliga toppar i verksamheten, få tillgång till ny kunskap, anpassa sig efter de förändrade förutsättningarna samt visa att man följer med i utvecklingen (se t ex Clark 1995; Kubr 1996).

Uppdragen som managementkonsulter anlitas för är ofta mycket viktiga för företagen och kan ha stort inflytande på deras framtida verksamhet, konkurrensmöjligheter och lönsamhet. Managementkonsulter är vidare dyra att anlita, med timkostnader som står högt över andra typer av konsulttjänster som t ex IT- och teknikkonsulter. Det här gör att valet av managementkonsult, liksom hur managementkonsulttjänsterna sedan används, blir frågor som är viktiga att hantera rätt för företaget eftersom eventuella felsteg kan få stora och dyrbara konsekvenser samt vara svåra att rätta till (Mitchell 1994; Clark 1995; Smeltzer & Ogden 2002).

Mot den här bakgrunden kunde man tänka sig att det skulle finnas en väl utvecklad inköps- och utvärderingsapparat i klientföretagen, där man hade kontroll över hur inköpen av managementkonsulttjänsterna gick till och hur konsultprojekten utfördes, samt vilka resultat de genererade och varför. Detta inte minst som klienterna ofta beskrivs som allt mer sofistikerade, både genom att de samlat på sig erfarenheter av att arbeta med managementkonsulter och för att många chefer i företagen idag har en tidigare bakgrund som managementkonsulter, och därigenom kan förstå branschen bättre (se t ex Dawes et al.1992).

Vid en närmare anblick av såväl praktik som forskning, så visar det sig dock att så inte är fallet – snarare tvärtom! I många företag saknas riktlinjer och processer för hur konsulter – och då framför allt managementkonsulter – ska användas och köpas in, och det saknas även utarbetade system för hur erfarenheter av konsultprojekt ska tas tillvara av organisationen. Istället blir det någonting som får hanteras från fall till fall av cheferna själva (Werr & Perner 2007). Det görs också sällan några explicita uppföljningar eller utvärderingar av konsultprojekten, trots rekommendationer i såväl forsknings- som managementlitteratur, och trots att konsultuppdragen ofta är dyrbara och viktiga för företaget i stort (Skinner 2004; Czerniawska 2006).

Förutom att detta kan tyckas gåtfullt i sig, blir det också intressant mot bakgrund av framväxten av det så kallade utvärderings- eller granskningssamhället (*audit society*) (se t ex Power 1994; Rombach & Sahlin-Andersson 1995a), i vilket krav på transparens, mätbarhet, jämförbarhet och utvärderingar ses som centrala delar, och dels den stora investering som konsultprojekt ofta utgör, både när det gäller finansiella och personella resurser. Detta har lett forskare som bl a Sahlin-Andersson (2002) och Alexius (2007) till att tala om managementkonsulter och konsultprojekt som en slags frizon, i vilken de vanliga institutionella och organisatoriska reglerna och normerna upphör att gälla.

Som en följd av detta saknas det idag information¹ och transparens i många företag om varför managementkonsulter anlitas, vad de bidragit med till projekten, samt vad konsultprojekten i sig varit värda för organisationen. Ändå fortsätter man att anlita managementkonsulter för nya projekt, och – än mer tankeväckande – ändå omnämner man ofta i klientorganisationerna vissa konsultprojekt som lyckade och framgångsrika, medan andra beskrivs som misslyckade. Det här talar för att det ändå verkar ske någon slags bedömning eller värdering av managementkonsulterna och konsultprojekten i företagen. Men hur ser den ut? Och hur går den till? Detta vill jag undersöka närmare i den här avhandlingen, och jag kommer att med hjälp av material från två företag visa hur managementkonsultprojekt konstrueras av organisationsmedlemmarna som mer eller mindre värdefulla².

Studien tar avstamp i den tidigare forskningen om konsultation samt om inköp och utvärdering av komplexa tjänster. Utifrån detta beskrivs de utmärkande dragen i managementkonsulttjänsten, samt vilka konsekvenser dessa får för hur managementkonsulttjänster köps in, används och utvärderas av klienterna. En insikt därifrån är att managementkonsulttjänster och deras bidrag ofta ses som svåra att mäta, beräkna och värdera (se t ex Mitchell 1994; Clark 1995; Armbrüster 2004). Istället blir värdet av dem något som tolkas och förhandlas fram i interaktionen mellan konsult och klient samt mellan projekt och organisation (jämför Fincham 1999; Hislop 2002).

Hur går då den här tolknings- och förhandlingsprocessen till? Och hur kan den studeras? Ett sätt är att undersöka hur man i företag pratar om konsultprojekt, och hur de då framställer och värderar dem. Detta görs

¹ Åtminstone en delad och spridd information – de som varit involverade i konsultprojektet har sannolikt insikter i varför konsulter anlitas, vad de bidragit med (och inte), osv. Men denna kunskap är då individuell snarare än gemensam, något som kan få implikationer för såväl lärandet i organisationen som för hur projekten bedöms i den (jämför Morris & Empson 1998).

² Här bör nämnas att studien enbart fokuserar managementkonsulter och inte andra typer av konsulter som t ex IT- eller teknikkonsulter. Skälet för detta är dels att managementkonsulter ofta betraktas som ett extremfall av komplexa tjänster, där den problematik som omgärdar konsulttjänster i allmänhet blir extra tydlig. Därigenom kan de användas för att dra mer generella slutsatser om hur andra, liknande fenomen fungerar (Yin 1994; Nordin et al., kommande).

i den här studien genom att Weicks (1995) teorier om organisatoriskt meningsskapande kombineras med en diskurspsykologisk analysmetod (Potter & Wetherell 1987). Därigenom riktas ljuset dels mot hur organisationsmedlemmarna skapar mening kring konsultprojekt och tillskriver dem en viss betydelse, och dels mot hur detta sker diskursivt, genom prat, berättelser, mm (Watson 1995; Mills 2003; Sims 2003; Weick et al. 2005).

Här finns även utgångspunkten att det organisatoriska sammanhang som konsultprojektet bedrivs inom måste tas med i analysen, om vi vill förstå hur företag köper in, använder och utvärderar konsultprojekt (Furusten & Werr 2005; Lantz 2007). Fokus i avhandlingen förläggs därför till klientorganisationen och hur konsultprojekt uppfattas och värderas där. Detta skiljer sig från den tidigare forskningen, där fokus istället ofta legat på konsulterna samt deras relation till sina klienter (se t ex Schein 2002; Maister 2003).

Studiens syfte och frågeställningar

Vad är det då för underliggande frågor som avhandlingen syftar till att undersöka och besvara? En frågeställning som redan anats och som avhandlingen också kretsar kring är hur man inom klientorganisationer kommer fram till vilka konsultprojekt som varit lyckade och framgångsrika och vilka som inte varit det, när det saknas såväl systematiska utvärderingar som formaliserade riktlinjer och rutiner för inköp, användning och utvärdering av managementkonsulttjänster och konsultprojekt? Detta kan också formuleras som: *Hur går det till när konsultprojekt värderas och nyttan eller värdet av det bestäms?*

Kopplad till denna fråga är även frågeställningen om vad det är som konsultprojekten och konsultanvändningen utvärderas emot för att bedöma hur pass lyckade och värdefulla de varit? Denna fråga kan delas upp och uttryckas på följande sätt: *Vilka kriterier används för att bedöma och värdera konsultprojekten och konsultanvändningen i dem?* samt: *Vilka faktorer påverkar värderingen?* De här frågeställningarna leder oss fram till avhandlingens syfte, vilket kan formuleras som att:

Syftet i avhandlingen är att öka kunskapen om hur konsultprojekt bedöms och utvärderas i organisationer, samt förklara hur värdet av dem konstrueras.

Varför är då detta viktigt? Ett svar, som redan givits inledningsvis, är att managementkonsultprojekt kan betraktas som synnerligen viktiga investeringar för klienterna eftersom de tenderar att både vara kostsamma och handla om strategiskt viktiga frågor (se t ex Clark 1995; Doyle et al. 2000). Saknas då tydliga regler eller processer för vad som är att betrakta som ett lämpligt tillfälle för att anlita managementkonsulter, så uppstår ett utrymme för tolkning, förhandling och i förlängningen kanske även konflikter. Som kommer att visas längre fram i avhandlingen så kan detta leda till att ett och samma projekt värderas på helt olika sätt, samt att projekt som anses ha genererat goda och användbara resultat ändå betraktas som misslyckat (se kapitel 8 och 9).

En ökad kunskap om hur värderingsprocessen går till blir därmed värdefull eftersom den ger inblickar i vad som uppfattas som legitim och riktig konsultanvändning samt vad det är som gör att vissa projekt bedöms som lyckade och andra som misslyckade. Detta är intressant för både forskning och praktik, då det ökar vår förståelse för inte bara vad man bör tänka på för att göra konsultprojekt framgångsrika utan även för hur de kan uppfattas och tas emot av klientorganisationen – något som i sin tur kan vara avgörande för dess utfall. För, som en av dem som intervjuades i studien uttryckte det:

Du har alltid en fråga som inte går att svara på: Var det värt pengarna? Det är mycket pengar man lägger på de här managementkonsulterna så det är alltid ett frågetecken. Value kontra kostnader. Och det är väl ungefär lika svårt att svara på i slutändan som om en reklamkampanj har varit lyckad eller inte (Torsten, Affärsutvecklingschef, Tillverkningsföretaget).

Avhandlingens disposition

Innan vi går vidare in i själva avhandlingen bör några ord om dess disposition nämnas. Kapitel 1-6 utgör bakgrundsdelen i avhandlingen, i vilken studiens syfte, problemområde, material, teori och metod

redovisas. Kapitel 7-9 innehåller sedan analysdelen av avhandlingen medan kapitel 10-11 sammanfattar studiens slutsatser.

I **kapitel 1** ges en introduktion till studiens problemområde, syfte och forskningsfrågor.

Detta följs av **kapitel 2**, i vilket en fördjupad bild av studiens problemområde ges. Där beskrivs de utmärkande dragen för konsulttjänsten samt vilka följder de får för hur konsulttjänster köps in och utvärderas av klientorganisationerna.

I **kapitel 3** redovisas de huvudsakliga strömningarna inom den tidigare forskningen på området, vilka svar de givit på studiens frågor samt hur studien positionerar sig i förhållande till dem.

Kapitel 4 innehåller studiens teoretiska ramverk, i vilket det meningsskapande perspektiv som studien begagnar sig av introduceras. Här diskuteras hur konstruktionen av ett konsultprojekts värde kan sägas ske genom meningsskapande berättelser i klientorganisationen, samt att det kan existera en polyfoni av olika värderingar/berättelser samtidigt i organisationen.

Kapitel 5. Hur kan då de meningsskapande berättelserna och värderingen av konsultprojekt studeras? I studien sker detta genom användandet av en diskurspsykologiskt inspirerad analysmetod, vilken gör det möjligt att urskilja inte bara vilka olika berättelser som finns utan även hur de är uppbyggda och görs trovärdiga genom användandet av diskursiva resurser som tolkningsrepertoarer. I kapitlet presenteras även det material som studien bygger på och hur det insamlats och analyserats.

Kapitel 6. Här beskrivs hur den organisatoriska kontexten samt konsultanvändningen på organisationsnivå såg ut i de två studerade företagen, Tillverkningsföretaget och Tjänsteföretaget.

Kapitel 7. I kapitlet presenteras resultaten från den första analysen, i vilken fem olika tolkningsrepertoarer analyserats fram kring hur, när och till vad konsulter bör användas samt hur samarbetet med dem bör

utformas. Kapitlet ger ett inledande svar på frågan om vilka kriterier som konsultprojekten utvärderas emot.

Kapitel 8-9. Här redogörs för vilka berättelser som gick att urskilja i materialet kring två konsultprojekt, Förändringsprojektet och Analysprojektet, samt hur projekten värderades i dessa. Här görs även en analys av hur berättelserna är uppbyggda. Kapitlen ger tillsammans ett inledande svar på frågan om hur värderingen av konsultprojekt går till.

Kapitel 10. I kapitlet sammanfattas och presenteras de slutsatser som studien kommit fram till, samt vilka svar de givit på forskningsfrågorna.

Kapitel 11. I avhandlingens avslutande kapitel förs en diskussion om hur studien bidrar till forskningen på området och förslag på fortsatt forskning ges. Här diskuteras även vilka implikationer slutsatserna får för praktiken och då för såväl konsultanvändare som managementkonsulter.

Några centrala begrepp i avhandlingen

För att underlätta den fortsatta läsningen i avhandlingen har jag valt att använda begreppet *konsult* istället för managementkonsult. När jag talar om konsulter, konsultprojekt och konsultanvändning så är det alltså managementkonsulter, managementkonsultprojekt och managementkonsultanvändning som avses, om inget annat anges. Hur begreppet managementkonsult definieras i avhandlingen beskrivs i kapitel 2. När det gäller ordet *konsultanvändning*, vilket förekommer flitigt i texten nedan, så avser det helt enkelt de sätt som företag använder sig av konsulttjänster på (dvs både att de använder konsulter överhuvudtaget och för vilken typ av uppdrag och samarbetsformer detta då görs).

Jag använder också begreppen *värde*, *värdering* och *utvärdering* om vartannat i texten. Ett sätt att skilja dem åt är att betrakta begreppet värdering som att det avser *att* man åsätter något ett visst värde (vilket sedan kan vara objektivt, subjektivt, kvantitativt, kvalitativt, fast eller

flytande, osv)³, medan begreppet utvärdering för tankarna åt *hur* detta sker, dvs processen, formen eller sättet som värderingen görs på. Denna skillnad avspeglas också i att utvärderingsbegreppet under senare år kommit att få en innebörd som pekar mot att det är en "systematiserad undersökning av en aktivitets värde och betydelse" (Sandberg & Faugert 2007:13). Poängen i avhandlingen är dock inte att separera begreppen från varandra eller föra en djupgående diskussion kring hur de förhåller sig till varandra. Tvärtom används de ibland näst intill synonymt, men då med den lilla nyansskillnaden att *värdering* avser den övergripande handlingen eller idén att sätta ett värde på något, medan *utvärdering* istället avser sättet som det sker genom.

³ Begreppet värdering länkar även mot normer, kultur, ideal och idéer om vad som är rimligt, legitimt och önskvärt, samt vad som inte är det. Denna dubbelmening i begreppet passar väl in i avhandlingen, i vilken det visas hur aktörerna i klientorganisationen utvärderar konsultprojekten samt hur denna utvärdering är beroende av aktörernas värderingar (dvs normer och ideal) kring konsultanvändning, mm.

KAPITEL 2

KONSULTANVÄNDNINGENS PROBLEMATIK

Inledning

I det här kapitlet ges en fördjupad bild av det problemområde som målades upp i det föregående kapitlet. Konsulttjänsten och dess karaktärsdrag beskrivs, liksom vilka konsekvenser dessa får för hur konsulttjänster köps in och konsultprojekt utvärderas av klientorganisationerna. Kapitlet fungerar därigenom både som en introduktion till litteraturen på området och som en bakgrund och språngbräda in i de efterföljande kapitlens analyser och resonemang om hur konsultprojekt utvärderas i klientorganisationer.

Utmärkande drag för konsulttjänsten

Inom forskningen om konsultation och konsultanvändning framställs ofta konsulttjänsten som speciell, unik och som ett extremfall av så kallade komplexa tjänster (se Nordin et al., kommande). Jag kommer nedan att gå igenom några av de drag som beskrivs som karakteriserande för konsulttjänsten samt för konsultprojekten. Dessa kan sammanfattas som att de framstår som föränderliga och abstrakta, och därigenom svåra att definiera, specificera, mäta och utvärdera. I samband med detta ges också en beskrivning av vad som i den här avhandlingen avses med managementkonsult och managementkonsultation.

Den svårdefinierbara konsulttjänsten

Vad menas med managementkonsult egentligen? Och vad gör en sådan? Om man börjar i dessa frågor, vilka kan tyckas vara ganska grundläggande och enkla att besvara, så finner man snart att det inte finns några enhetliga eller självklara svar. Tvärtom visar det sig att vad en managementkonsult gör kan variera stort, från rådgivning åt enskilda chefer till deltagande i stora förändrings- och implementeringsarbeten (se t ex Appelbaum 2005). Vidare finns det ingen enhetlig definition av vad en managementkonsult "är", gör, kan och bidrar med, trots den stora mängd studier och managementböcker som behandlar ämnet (för en överblick, se t ex Kubr 1996; Maister 2003; Niewiem & Richter 2006; mfl). Istället finns det många olika definitioner i omlopp, både i forskningslitteraturen, hos branschföreningar som SAMC, FEACO, ICMCI, mm, och hos konsulterna själva. Dessa är då ofta mycket allmänt hållna.

En vanligt förekommande förklaring till detta är att managementkonsultbranschen, till skillnad från t ex revisorer, läkare och jurister, inte utgör någon tydlig profession (Kyrö 1995; Armbrüster 2004). Detta innebär då bl a att det inte finns några allmänt vedertagna regler, standards eller kontrollmekanismer för vad som krävs i form av utbildning och erfarenhet för att få kalla sig managementkonsult, och det finns heller inga riktlinjer för vilka typer av uppdrag eller arbetsområden som lämpar sig särskilt väl för managementkonsulter (se t ex Alvesson 1993; Kyrö 1995)⁴. Som en följd av detta är inträdesbarriärerna för att etablera sig på konsultmarknaden mycket låga, och i princip vem som helst kan kalla sig för managementkonsult och sedan utföra många olika slags typer av uppdrag, så länge de på något sätt är relaterade till ledningsfrågor (Clark 1995:14-15). Detta gör att det idag finns ett stort antal olika aktörer på konsultmarknaden, allt ifrån stora internationella konsultbolag ner till lokala enmansföretag.

⁴ Hos branschföreningar som SAMC och ICMCI finns dock uppdragna riktlinjer och regler vilka konsultbolagen kan välja att följa. Dessa regler, mm, är då frivilliga snarare än tvingande.

För klienterna innebär detta att det blir svårt att veta vad de kan förvänta sig av konsulterna, eftersom det inte finns några riktlinjer för vad en konsult ska kunna (Armbrüster 2004:1248). Det blir också problematiskt att avgöra vilken konsult som bör anlitas och hur olika konsulter ska kunna jämföras med varandra (se t ex Clark 1995:11; McKenna 2001; Fincham & Clark 2002:10). Det här gör att inköps-situationen kan upplevas som riskfylld, eftersom uppdragen ofta är känsliga och viktiga för klientföretaget, samtidigt som det kan framstå som osäkert vilken konsult som kan lösa det på bästa sätt (Mitchell 1994:316). Vidare är ofta de problem som klienterna köper in konsulter för att lösa i sig vagt definierade, dvs klienten vet själv inte alltid exakt vari problemet ligger eller hur det ska hanteras, vilket gör att det krävs att konsulterna tillsammans med klienterna skapar en gemensam bild av vad det är som behöver göras och hur man ska gå tillväga (Mitchell 1994:336). Avsaknaden av tydliga regler eller riktlinjer för vad en konsult "är", kan, gör eller ska bidra med gör det alltså svårt för klienten att bedöma dess kvalitet. Det gör också att det blir än viktigare för konsulterna att arbeta med marknadsföring, relationer och det som ibland kallas intryckskontroll (*impression management*) (Goffman 1959; Alvesson 1993; Clark 1995; Armbrüster 2004). Situationen förstärks av att det i många företag saknas tydliga definitioner av vad som ska klassificeras (och konteras) som managementkonsulttjänster och managementkonsultprojekt, något som avspeglar tjänstens undflyende karaktär och svårigheten att definiera vad en managementkonsult kan, vet eller gör.

Sammantaget gör detta är att det inte finns några givna situationer där konsulter alltid bör eller ska användas, så som det gör för t ex läkare och revisorer. Istället blir varje uppdrag till något nytt och unikt, som behöver motiveras och legitimeras som varande lämpligt för konsultanvändning. Detta kan beskrivas som en process, innehållande i huvudsak två steg där det första består i att klienten definierar situationen som något som organisationen inte klarar att hantera på egen hand (av t ex resurs- eller kunskapsbrist), medan det andra steget består i att konsulter konstrueras och motiveras som lämpliga för att lösa situationen (Furusten & Werr 2005). Den här konstruktionsprocessen liksom iakttagelsen att det inte finns några givna användningsområden för konsulter är två centrala byggstenar i avhandlingen,

eftersom de pekar mot att uppfattningarna om när det är riktigt att anlita konsulter samt för vilka typer av uppdrag är något som förhandlas fram lokalt i de olika organisationerna, snarare än något som hämtas från mer övergripande regelverk och standards.

Konsulttjänsten – en tjänst stadd i ständig förändring

Mot bakgrund av beskrivningen ovan av vilka konsekvenser avsaknaden av en tydlig profession kan få för både konsulterna och deras klienter, så kan det tyckas som att det borde ligga i konsultbranschens intresse att skapa en enhetlig definition, regelverk, standards och att utvecklas mot en profession. Men är det så?

Vid en närmare anblick av hur en stor del av aktörerna inom konsultbranschen förhåller sig till försöken att införa olika typer av regleringar, så finner man snart att det finns ett utbrett motstånd mot detta. Även om branschföreningar som exempelvis SAMC och ICMCI arbetar med att certifiera managementkonsulter och skapa standards, så är det i första hand de små konsultbolagen som attraheras av detta, medan de stora aktörerna inte framstår som särskilt intresserade av att delta (Alexius 2007). En förklaring som givits till detta är att de små aktörerna kan vinna legitimitet och konkurrensfördelar genom att bli certifierade, medan de större spelarna inte har samma behov av det (ibid.). En annan, nära relaterad förklaring är att de stora konsultbolagen har ett behov av att kunna agera mer självständigt och flexibelt, för att därigenom kunna anpassa sig efter och möta sina klienters nya och skiftande behov. Just detta, att vara flexibel och förändra sitt arbetssätt och sina metodiker allt eftersom klienterna, marknaden och den tekniska utvecklingen förändras, har ofta beskrivits som en nyckel till framgång för konsultbolagen (se t ex Kipping 2002), inte minst som det ofta finns en förväntan hos både klienter och konsulter om att konsultbolagen bör ligga i framkant i utvecklingen av nya managementidéer, modeller och metoder (se t ex Alexius 2007).

Det finns alltså ett värde för åtminstone de stora konsultbolagen i att undvika att bli standardiserade och certifierade, eftersom det skulle kunna innebära att de förlorar en del av sin flexibilitet och förmåga till trendskapande och trendföljande. Det finns också ett värde i att framstå

som vag, svårdefinierbar och föränderlig, eftersom det gör det svårare för klienterna att standardisera sina konsultinköp och se konsulterna som utbytbara mot varandra. För konsulterna blir alltså det unika, komplexa och svårgripbara en konkurrensfördel och ett sätt att motivera en högre timkostnad än t ex IT-konsulter (vilka har mer konkreta och mätbara arbetsuppgifter).

En abstrakt tjänst med svåråmätbara resultat

Att konsulttjänsten är föränderlig och upplevs som svår att definiera förstärks ytterligare av att konsulttjänster i hög utsträckning är abstrakta och immateriella till sin karaktär, så kallade *intangibles* (Clark 1995). Med detta menas att de, till skillnad från exempelvis teknik- och IT-konsulttjänster, inte alltid resulterar i mätbara eller konkreta resultat så som t ex utformningen av en ny antenn eller införandet av ett nytt affärssystem, och att det heller inte alltid är särskilt tydligt vad exakt det är konsulterna egentligen gör när de arbetar (se t ex Smeltzer & Ogden 2002:56; Lindberg & Nordin).

Det här hänger delvis ihop med uppdragens karaktär, där konsulter ofta anlitas som rådgivare och analytiker eller för att ta fram besluts- och diskussionsunderlag, men inte alltid förväntas delta under själva implementeringsarbetet. Att konsulterna inte ska delta längre än till rådgivnings- och analysfaserna är ofta en uttalad ambition hos såväl konsulter som deras klienter. Detta gör dock att det blir svårare för klienterna att avgöra vad det var som konsulterna egentligen bidrog med och vad det var värt, eftersom konsulterna visserligen stått för förslag och analyser, men det legat på klienten att själv välja vad som ska tas tillvara och implementeras, samt hur. Vidare är utförandet och resultaten från konsultprojektet till stor del avhängigt hur väl samarbetet och interaktionen med klientföretaget fungerat (se t ex Clark 1995:12, Lindberg & Nordin kommande). Detta då konsulterna å ena sidan är beroende av att få tillgång till de uppgifter och det material de behöver för att kunna utföra uppdraget, och klienten å andra sidan behöver få förslag, rekommendationer och lösningar, etc, från konsulterna som passar just klientföretaget och dess behov. Det här gör vidare att ansvaret för det som händer i projektet liksom för dess utfall blir svårt att hänföra till endera parten (Sahlin-Andersson 1989:197).

Ytterligare något som bidrar till att konsulttjänsten kan uppfattas som abstrakt och svår att värdera är att många konsultföretag arbetar mycket med PowerPoint och utformar sina slutrapporter som en (eller flera) PowerPoint-presentationer, istället för i mer traditionella rapportformer. Eftersom själva PowerPoint-formatet inte enkelt tillåter några djupare eller detaljerade redovisningar blir en effekt av detta att det blir svårare för klienterna att följa och bedöma hur konsulterna arbetat samt hur de kommit fram till sina resultat. Detta kan i sin tur leda till en osäkerhet kring hur projektet och konsulternas insatser i det ska värderas (för en djupare diskussion kring fenomenet PowerPoint-kunskap, se Kärreman & Strannegård 2004).

Det unika konsultprojektet

Så långt om konsulttjänsten i sig, men vad kan sägas om konsultprojekt? Här är ett första svar att det finns en stor variation i såväl vad konsultprojekten handlar om som hur de utformas, något som hänger ihop med både den stora floran av olika typer av konsultuppdrag som finns och med avsaknaden av institutionellt uppdragna riktlinjer för hur konsulter ska och bör användas (jämför Sahlin-Andersson 2002). Istället ligger det på de enskilda företagen att själva införa regler, rutiner och policys för hur konsulter bör användas – något som inte alltid görs.

Variationen och avsaknaden av regler till trots går det ändå att vaska fram ett antal drag som är kännetecknande för konsultprojekt. Dessa blir särskilt tydliga om man jämför dem med den idealbild för projekt och projektarbete som ofta återkommer i projektlitteraturen, i vilka projekt ses som någonting väl definierat, avgränsat och tydligt, där mål och resultat är klart specificerade och det relativt enkelt går att utläsa vilka kostnader och intäkter som projektet genererat (för en diskussion om ideal och idealbilder kring projekt, se t ex Blomberg 1998, 2003 samt Sahlin-Andersson 2002).

När det gäller konsultprojekt kan man sätta det mesta av detta inom parentes. I litteraturen om konsultation och konsultanvändning beskrivs ofta konsultprojekten som att de inte alltid är klart avgränsade, utan istället omformas och utvecklas under projektets gång (se t ex Day

& Barksdale 1994:48). Som en del i detta saknas inte sällan tydliga och mätbara mål och mätpunkter som projekten kan följas upp och utvärderas kring. Bemanningen av projektet förändras vidare ofta under projektets gång, både som följd av att konsulter byts ut (exempelvis för att andra kompetenser behövs, klienten bett om det, konsulten fått nya uppdrag, osv) och av att klientorganisationen inte orkar manna upp projektet med egna resurser, utan väljer att ersätta dem med konsulter istället. Till detta kommer att det kan vara otydligt vad konsultprojekten genererat i form av resultat, intäkter eller kostnader. Detta förstärks då av att det kan vara svårt att beräkna och bedöma vad konsultprojekten egentligen bidragit till, inte minst som effekterna av dem kan komma först längre fram i tiden (se t ex Clark 1995). Att konsultprojekten ofta följer en annan logik och struktur än de i litteraturen uttryckta idealen för projekt får vidare till följd att det blir svårt att applicera regelverk som t ex lagen om offentlig upphandling, LOU, på dem (Lindberg & Furusten 2005). De blir då till en slags anomali, som inte passar in i mallen och som det heller inte finns så tydliga eller utarbetade modeller och processer för att hantera (se vidare nedan).

Det här kan jämföras med framväxten av det så kallade gransknings- eller utvärderingssamhället (se t ex Power 1994), i vilket det finns en strävan mot ökad transparens, standardiseringar, kvalitetsmätningar och utvärderingar. Jämför man detta med den bild av konsultprojekt (liksom konsulttjänsten) som tonar fram ur litteraturen så ser man att det finns en spänning mellan deras svårämbara, abstrakta och föränderliga karaktär och de ideal som utvärderingssamhället bjuder. Konsultprojekten framstår då som en paradox eller som en frizon, i vilken man tillåts gå utanför organisationens vanliga riktlinjer och tankemönster för att istället hitta nya lösningar och samarbetsformer (Sahlin-Andersson 1989:197, 2002:242; Alexius 2007). Detta kan också uttryckas som att konsultprojekten och gransknings- eller utvärderingssamhället följer två olika logiker som existerar bredvid varandra, men emellan vilka det också finns en friktion (något som blir tydligt inte minst i klientföretagens och inköpsavdelningarnas försök att centralisera och formalisera inköpen av konsulttjänster – se vidare nedan).

Avhandlingens definition av managementkonsultation

Det finns alltså inget entydigt sätt att definiera vad som avses med managementkonsultation – något som förstärks av att tjänsten och dess innehåll tycks vara ha en abstrakt karaktär och vara stadd i ständig förändring. Hur definieras det då i den här avhandlingen? Som visas nedan har jag använt mig av en tämligen bred definition av vad som avses med managementkonsultation, hämtad från branschföreningen SAMC. Anledningen till att just denna valts är dels att den överensstämmer med hur begreppet managementkonsultation kommit att definieras under studiens gång och dels att den är förhållandevis tydlig med vad som avses.

Vår definition av en managementkonsult respektive managementkonsultföretag är en konsult eller ett konsultföretag som självständigt tillhandahåller råd eller hjälp i ledningsfrågor. Detta inbegriper identifiering och undersökning av problem och/eller möjligheter, rekommendation av lämpliga åtgärder samt hjälp vid genomförandet av dessa rekommendationer. Subkategorier inom managementkonsultation är exempelvis strategi, affärs- och organisationsutveckling samt ekonomistyrning. IT-konsulttjänster kan rymmas inom managementområdet om det handlar om IT-strategi i ledningsavseende, däremot inte om det är den rent tekniska aspekten som är i fokus (www.samc.se – besökt i februari 2008).

Här bör dock nämnas att jag under den intervjustudie som avhandlingen baserar sig på (se vidare kapitel 5) inte presenterade någon färdig definition för intervjupersonerna, utan istället lät dem själva definiera med vad de menade managementkonsultation. Syftet med detta var då att vinna kunskap och förståelse för hur de såg på managementkonsulttjänster samt vad de lade in i begreppet. Jag ville också öppna upp för och försöka fånga den variation som kunde finnas i hur begreppet definierades, samt undvika de missförstånd som kunde uppstå om intervjupersonerna och jag använde oss av olika definitioner. Några avgränsningar gjordes emellertid inledningsvis, så att vissa professionella tjänster som t ex jurister och revisorer eller renodlade IT- och teknikkonsulter inte togs med i studien.

Inköp av konsulttjänster – en relationell process

Så långt om hur konsulter och konsultprojekt framställs i litteraturen, samt vilken definition för managementkonsultation som används i den här avhandlingen. Hur går då inköpen av konsulttjänster till? Om detta finns idag inte så mycket forskning – åtminstone inte i jämförelse med den omfattande forskning som finns om inköp av varor och i viss mån även mindre komplexa tjänster (se t ex Nordin et al. kommande). Den litteratur som ändå finns på området tar utgångspunkt i beskrivningen av konsulttjänsten som immateriell, föränderlig och svårsmätbar till sin karaktär och visar hur detta gör det besvärligt för klienterna att jämföra olika leverantörer och veta vad de kan förvänta sig av dem (ibid.). Inköpen av konsulttjänster uppfattas därför som riskfyllda, inte minst som uppdragen ofta är dyra och strategiskt viktiga för klientföretaget (Mitchell 1994; Clark 1995; Smeltzer & Ogden 2002).

För att hantera den upplevda risken och osäkerheten väljer många chefer att anlita de konsulter som de tidigare arbetat med och har goda erfarenheter av. Detta förfaringssätt kan då minska de finansiella, tidsmässiga och psykosociala riskerna (Mitchell & Greatorex 1993; Mitchell 1995:166), eftersom chefen vet vad konsulterna kan, hur de arbetar och hur samarbetet med dem brukar se ut⁵. Ett liknande sätt är att be kollegor som beställaren har förtroende för att rekommendera konsulter, att lyssna till rykten om konsultbolaget samt gå till de klientföretag som konsulterna använder som referenser⁶. Sammantaget gör detta att rykte, förtroende och relationer får stort utrymme när det gäller val av leverantör, medan andra faktorer som pris och avtalsvillkor framstår som mindre relevanta (Dawes et al.1992:189; Ram 1999:884; Armbrüster 2006:16). Detta kan också uttryckas som att tidigare utfall används som en indikator på framtida utfall av konsulternas insatser (Day & Barksdale 1994:47).

Som en följd av detta blir valen av leverantör mycket personberoende, där cheferna tenderar att välja att anlita de konsulter som de har goda erfarenheter av, oavsett vilket konsultbolag konsulterna arbetar på

⁵ En risk som dock finns i detta är att chefen anlitar de konsulter han/hon har goda erfarenheter av att arbeta med, oavsett om de är bäst lämpade för det aktuella uppdraget i sig eller ej (Mitchell 1994:336).

⁶ Se t ex Vendeløs (1998:124) fyrfältare om olika slags referensgivare.

(Dawes et al. 1992). För konsulterna innebär detta att utvecklandet och bibehållandet av nära och goda relationer till uppdragsgivare blir en viktig konkurrensfördel, eftersom det är på ryktes- och relationsbasis som många av leverantörsvälen görs (se t ex Armbrüster 2006). Inköpen av konsulttjänster har alltså en relationsorienterad karaktär där det är långsiktiga, samarbetsinriktade och partnerliknande relationer som står i fokus snarare än kortsiktiga, transaktionsorienterade inköp och bedömningar (Axelsson & Wynstra 2002).

Svårigheter med att införa formaliserade inköpsprocesser

Under de senaste åren har det dock funnits en trend inom inköpsområdet mot mer centraliserade och formaliserade inköp av både varor och tjänster (Smeltzer & Ogden 2002; Lindberg & Nordin kommande). En förklaring till detta ligger i den lågkonjunktur som inträdde i början av 2000-talet, under vilken många företag blev mer kostnadsorienterade och sökte efter besparingsmöjligheter. Det här ledde till att inköpsavdelningarna fick större uppmärksamhet i organisationerna och gavs möjlighet att utforma och införa nya inköpsprocesser samt teckna ramavtal med leverantörer, för att på så sätt öka kontrollen över vilka inköp som gjordes, från vilka leverantörer och under vilka avtal. Det här kan också beskrivas som att inköpen (både i allmänhet och när det gällde tjänster) gick från att betraktas som mer separata händelser till att bli en viktig pusselbit och del av företagets strategier för att nå sina uppsatta mål (Lindberg & Nordin kommande). Den här utvecklingen mot mer formaliserade inköp visade sig dock inte vara helt enkel att överföra till konsulttjänster. Inköpsavdelningarna stötte i många fall på problem, både när det gällde att hitta fungerande verktyg, modeller och processer och när det gällde att vinna chefernas stöd för sina idéer (Werr & Perner 2007).

Att det var svårt att finna och utforma fungerande verktyg och processer kan förklaras med konsulttjänstens karaktär, som genom att vara så abstrakt, svårdefinierbar och beroende av interaktionen med klienten, inte passade in i de mallar och processer som utvecklats för varor och mindre komplexa tjänster. Detta förstärktes av att man från inköpsavdelningarnas håll upplevde det som svårt att skriva tydliga och detaljerade specifikationer på vad det var konsulterna skulle bidra

med och hur, samt göra jämförelser och kostnadsanalyser av de olika leverantörerna (Smeltzer & Ogden 2002; Lindberg & Nordin kommande). De traditionella och mer transaktionsorienterade metoderna (jämför Axelsson & Wynstra 2002) för att hantera inköp verkade alltså inte fungera, åtminstone inte utan att de anpassades och justerades efter konsulttjänsternas specifika drag.

Situationen komplicerades också av de motstridiga krav som fanns på att inköpsprocesserna å ena sidan skulle öka möjligheterna till ökad kontroll, formalisering, standardisering och transparens (som organisationen efterfrågade), och å andra sidan tillåta flexibilitet, anpassningsförmåga och diskretion (vilket ofta ses som centralt vid konsultprojekt). Sammantaget gjorde detta att det blev svårt att hitta förslag på processer och modeller som kunde appliceras på konsulttjänster (se t ex Smeltzer & Ogden 2002:68-69)⁷.

Ett annat hinder för införandet av formaliserade inköpsprocesser för konsulttjänster var det utbredda motståndet mot det från cheferna (och även konsulterna). För många chefer uppfattades inköpsavdelningarnas försök att ta kontroll över inköpen av konsulttjänster som ett intrång i deras ansvarsområde, och de kritiserade inköparna för bara se till timpriset och för att inte ha samma förståelse för vad för slags hjälp chefernas enheter behövde eller hur värdefullt det var att ha en konsult som kände verksamheten sedan innan och inte behövde någon upplärningsperiod (Werr & Perner 2007). Det här har beskrivits som att många chefer upplever sig själva som experter på inköp av tjänster, och då särskilt konsulttjänster där de har goda relationer till olika konsulter, samt att de bättre än någon annan vet hur deras verksamheter fungerar (Smeltzer & Ogden 2002:58). Att själva delta i inköpsprocessen blir då ett sätt att säkerställa att "rätt" konsult anlitas för uppdraget (jämför Mitchell & Greatorex 1993; Mitchell 1995).

⁷ Här bör nämnas att det finns exempel på hur företag infört inköpsrutiner för inköp av konsulttjänster, utformat ramavtal, samt centraliserat inköpen till en eller ett par specialister i företaget (se t ex Haferkamp & Drescher 2006, Werr & Perner 2007). Detta har då visat sig vara lättare att utföra när det gäller IT- och teknikkonsulttjänster än managementkonsulttjänster, något som förklarats med managementkonsulttjänstens undflyende karaktär och traditionen att köpa in managementkonsulttjänster på ett relationsorienterat sätt. I vilken utsträckning detta genomförts på företag i Sverige (och utomlands) behövs det dock mer forskning om.

En intressant aspekt i detta är Smeltzer och Ogdens (2002) observation att chefer tenderar att betrakta tjänster som lättare att köpa in än varor, medan inköpare ser det som tvärtom. Det här har förklarats med att de som köper tjänster ofta blir medvetna om vilka svårigheter och risker som finns med det, medan de som gör det mer sällan istället uppfattar varor som mer komplicerade att köpa in, eftersom det går att jämföra olika leverantörer och produkter och ofta finns ett mer utvecklat inköpssystem kring det, vilket kan uppfattas som tidskrävande att sätta sig in i (ibid.). Detta kan ytterligare förklara chefernas motstånd mot försöken att formalisera inköpen av konsulttjänster – det fungerar ju bra som det är, så varför göra det mer komplicerat?

Att inköp av konsulttjänster traditionellt sett varit så relationsorienterade har också medfört att de har kommit att uppfattas mer som en relation med en samarbetspartner än som ett inköp av en tjänst. En följd av detta är då att många uppdragsgivare kommit att fokusera mer på det värde som tjänsten förväntas ge än på de kostnader som den medför (Mitchell 1994:335; Smeltzer & Ogden 2002:191; Lindberg & Nordin kommande). Ser man det på det viset så ter sig lätt försöken att införa formaliserade inköpsprocesser för konsulttjänster som mindre relevanta – det är ju inte inköp det handlar om!

Det tycks alltså vara tämligen komplicerat att införa standardiserade och formaliserade inköpsprocesser för managementkonsulttjänster, något som kan förklaras både utifrån konsulttjänstens karaktär och med det motstånd som finns mot detta hos såväl konsulter⁸ som chefer. Vad får då detta för konsekvenser för hur konsulttjänster och konsultprojekt utvärderas i klientorganisationerna? Detta kommer nu att beskrivas närmare.

⁸ För konsulterna, som till stor del byggt upp sin verksamhet och marknadsföring kring ett relationsorienterat inköpssätt, blir det viktigt att bevara detta eftersom den borgar för kundlojalitet och långsiktiga affärsrelationer. Det finns också ett värde i att uppfattas som unik, speciell och annorlunda, eftersom det kan användas för att motivera en högre timtaxa än vad en mer standardiserad och konkurrensutsatt tjänst skulle kunna göra. Här kan jämföras med Kraljics (1983) matris, där konsulttjänsterna kan sägas ligga inom den strategiska rutan där inköpen kännetecknas av både hög risk och stort inflytande på den finansiella situationen i klientföretaget, varför partnerliknande relationer blir att föredra (Axelsson & Wynstra 2002:233).

Utvärdering av konsulttjänster

I litteraturen kring konsultprojekt finns en återkommande bild av att utvärderingar kan vara av stort värde för organisationerna, eftersom de möjliggör tillvaratagande av lärdomar och erfarenheter, en större medvetenhet kring vad som gått mer eller mindre bra i projektet, bättre kontroll över vad de satsade resurserna resulterat i, osv (se t ex Doyle et al. 2000; Phillips 2000; Skinner 2004). Vidare har kraven på en ökad kostnadskontroll i klientföretagen samt på att erhålla mätbara resultat från projekten lett till att såväl forskare som företag försökt utforma modeller för utvärdering av konsultprojekt, som t ex värdebaserad prissättning⁹ (*value based pricing*)(se t ex; Dawes et al. 1992; Furusten & Alexius 2005; Haferkamp & Drescher 2006; Davidson et al. 2007; Mohe et al. 2008).

Trots detta utförs dock sällan några explicita utvärderingar av konsultprojekt i praktiken (Skinner 2004; Czerniawska 2006; Davidson et al. 2007)¹⁰. En förklaring till detta är, förutom att det kan uppfattas som känsligt och skulle ta extra resurser i anspråk (Blomberg 1998:110, 2003:63; Skinner 2004:11-12), att många utvärderingsmetoder bygger på en logik som inte stämmer överens med konsultprojektens karaktär. Enligt denna logik betraktas utvärderingar som en planerad aktivitet med ett bestämt syfte, och förutsätter då att det går att definiera och specificera mätbara mål och handlingsplaner i början av projekten, vilka sedan går att utvärdera under och efter att projektet slutförts (Guba & Lincoln 1982, 1989; Rombach & Sahlin-Andersson 1995a; Skinner 2004). Samtidigt kännetecknas konsulttjänsten av att vara abstrakt, föränderlig och svår att mäta och definiera (Smeltzer & Ogden

⁹ I denna modell varierar konsulternas ersättning med hur väl de uppnår de uppsatta målen för projektet. Modellen väckte stort intresse då den kom och beskrevs då som ett sätt för klienterna att få ökad kontroll över vad konsulterna levererade samt för att få dem att ta mer ansvar för sina lösningar och insatser. Intresset för modellen avtog dock efter hand, då klienterna upplevde det som krångligt att beräkna vilka effekter som projekten skulle uppnå och hur de skulle värderas, samt då den ledde till att relationen med konsulterna blev alltför intim, då klienten band upp sig mot att arbeta tillsammans med ett visst konsultbolag under en viss tid (Czerniawska 2002; Furusten & Alexius 2005; Alexius 2007).

¹⁰ Viktigt att påpeka här är att detta gäller klientsidan. Konsulter däremot har ofta välutvecklade metoder och rutiner där de utvärderar sig själva och sina insatser hos klienterna. Utvärderingen ligger sedan till grund för såväl vidare förbättringar av arbetsmetoderna som för karriärutvecklingen hos konsulterna (se t ex Davenport & Prusak 2005).

2002:56; Lindberg & Nordin kommande). Detta kompliceras av att klienten ibland inte vet exakt vad det är som hon/han vill att konsulterna ska bidra med eller hur projektet ska utformas, utan anlitar konsulterna för att få hjälp med att definiera orsak och lösningar till det aktuella problemet (Mitchell 1994:336). Det förekommer också att klienten upplever konsulterna som mer kunniga och kompetenta än dem själva, något som gör att det uppfattas som svårt att bedöma deras insatser (Starbuck 1992:731). Vidare tenderar konsultprojekt att förändras under resans gång, så att mål, syfte och uppläggning justeras efter de nya resultat och insikter som nås (Day & Barksdale 1994:48). Det här gör att kriterierna för vad som ska betecknas som en framgång blir otydliga, vilket leder till att utvärderingen av projektet kommer att påverkas av både *vilka kriterier som används* och *när* utvärderingen sker (se t ex Clark 1995:59; Rombach & Sahlin-Andersson 1995b; Hislop 2002:667).

Kopplat till detta finns också en problematik i hur mjuka värden som kreativitet, flexibilitet och förmåga till samarbete ska kunna operationaliseras och utvärderas. Detta blir särskilt problematiskt när det gäller konsulttjänster, eftersom de till stor del bygger på just sådana faktorer, och hänger också ihop med att det ännu inte finns ett lika stort utbud av verktyg och modeller när det gäller inköp av tjänster som när det gäller varor (Lindberg & Nordin kommande). Det här försvåras ytterligare av att de utvärderingsmodeller som utformas även måste innehålla tydliga svar på centrala frågor som vem som ska utföra och bekosta utvärderingen, hur den ska organiseras och anpassas efter de olika projektens karaktär samt hur resultaten från utvärderingen ska förvaltas och kommuniceras ut i organisationen – något som inte alltid görs (Haferkamp & Drescher 2006).

Ytterligare en faktor som gör att konsultprojekt upplevs som komplicerade att utvärdera är att deras utfall och resultat är så beroende av hur samspelet mellan konsulter, projektdeltagare och klientorganisationen i stort sett ut och fungerat (Soriano 2002; Haferkamp & Drescher 2006; Davidson et al. 2007). Det här gör att det blir svårt att urskilja vilka faktorer som bidragit till vad i projektet (Phillips 2000). I detta ligger även frågan om *vilka aspekter av projektet* som ska utvärderas – konsultprojektet som helhet, konsulternas insatser, klienternas insatser,

förmågan att hålla tids- och budgetramarna, eller kanske någonting annat? Som Czerniawska (2006) visat, så finns det en tendens i många företag mot att utvärdera konsultprojekten som en helhet, utan att försöka separera vad de olika parternas egentliga bidrag varit. I den mån en separation ändå görs, tenderar företagen att fokusera på att utvärdera konsulternas insatser och inte sina egna, trots att dessa torde vara minst lika viktiga att undersöka närmare (Haferkamp & Drescher 2006:137).

Utvärderingarna av projekten kan även användas politiskt i organisationer för att gynna vissa intressen. Detta beskrivs av Blomberg (1998, 2003) som, liksom Guba och Lincoln (1989), ifrågasätter att det skulle finnas några neutrala eller objektiva mått på framgång i projektsammanhang. Istället beror utvärderingen och i vilken utsträckning projektet bedöms som framgångsrikt till stor del på *vem* som utvärderar. För att förstå varför ett projekt bedöms som mer eller mindre lyckat måste man därför fråga sig vilka som beskriver det som (miss-)lyckat och varför de gör det, samt vems intressen som gynnas av att projektet framställs på det sättet (Blomberg 1998:60-61)¹¹. Denna iakttagelse utgör en central utgångspunkt för den här avhandlingen och utvecklas närmare i kapitel 4-5.

Till detta kommer att utvärderingar kan upplevas som riskfyllda, eftersom de dels kan synliggöra de misstag som eventuellt begåtts i projektet eller att de uppsatta målen inte nåtts, och dels också förlägga ansvaret för detta till exempelvis projektledaren eller uppdragsgivaren (Rombach & Sahlin-Andersson 1995a:11; Skinner 2004:12). Detta särskilt som det ofta är svårt att urskilja de olika aktörernas bidrag till konsultprojektet och den eventuella kritik som riktas mot projektet därför tenderar att slå mot alla inblandade parter – både konsulter och deltagare från klientorganisationen samt uppdragsgivaren (Mitchell 1994:335). Finns det då i organisationen en slags beskyllningskultur (*blame culture*) ter det sig extra riskfyllt och oattraktivt att utföra en utvärdering av projektet (Skinner 2004:12).

¹¹ Jämför med det som inom diskurspsykologin kallas för en utsagas eller berättelses *funktion* (Potter & Wetherell 1987) – se vidare kapitel 5.

Sammantaget tycks det alltså som att det är – eller åtminstone upplevs vara – svårt att hitta sätt att utvärdera konsulttjänster, åtminstone om man med utvärdering avser mer traditionella utvärderingsformer som syftar till att ge explicita och gärna också kvantitativa svar på frågan om ett projekts värde (Furusten 2003:48; Nordin et al. kommande)¹². Detta förstärks då av såväl konsulttjänstens karaktär som av att det ofta saknas formaliserade inköpsprocesser och rutiner för hur, när och till vad konsulttjänster bör köpas in (se t ex Clark 1995:11). Det här kan också uttryckas som att det i många företag inte finns några kontrollsystem av första och andra ordningen (Perrow 1986:129-131), dvs att det varken finns "direkt övervakning och ordergivning", eller "program, regler och rutiner" (Hellgren & Löwstedt 1997:125) för hur konsulttjänster ska köpas in, användas och utvärderas.

Trots detta tycks det ändå pågå någon slags utvärdering i klientorganisationerna. Detta blev tydligt i de intervjuer som studien baseras på (se kapitel 5), där vissa konsultprojekt omtalades som viktiga och lyckade, medan andra istället beskrevs som misslyckade och som att det varit oklart vad de egentligen resulterat i. Det framkom även att ett och samma konsultprojekt kunde omtalas på vitt skilda sätt, där några beskrev det som en framgång och ett exempel på "best practice" när det gällde konsultanvändning och konsultprojekt, medan andra tvärtom beskrev det som ett fiasko och som "helt meningslöst". Vad är det då för slags utvärdering och hur kan vi förstå den? Ett sätt, som också är det som valts för den här studien, är att vända blicken mot det Perrow (1986:129-131) kallar för kontroll av tredje ordningen, dvs mot normer, kultur och språkanvändning (Hellgren & Löwstedt 1997:125). Hur denna studeras i avhandlingen kommer att beskrivas närmare i kapitel 4 och 5, där studiens teoretiska ramverk samt metod och material presenteras. Men innan vi går vidare till dem vill jag ge en närmare beskrivning av den tidigare forskningen om konsultanvändning och de svar som där givits på hur konsultprojekt utvärderas i klientorganisationer. Detta följer nu i kapitel 3.

¹² Jämför med det Guba och Lincoln (1989) kallar för första, andra och tredje generationens utvärderingar, vilka syftar till att ge entydiga, klara och gärna kvantitativa svar på ett fenomen, som t ex ett projekts, värde och utfall.

Sammanfattning

I kapitlet har konsulttjänstens (liksom konsultprojektens) karaktär beskrivits, liksom vilka konsekvenser denna får för hur klientorganisationerna köper in och utvärderar konsulttjänster och konsultprojekt. Den bild av detta som den tidigare forskningen på området målat upp visar att konsulttjänster tenderar att köpas in på ett relationsorienterat sätt, där cheferna själva hanterar urvals- och upphandlingsprocessen utan någon större inblandning av exempelvis inköpsavdelningen. Det har också beskrivits hur formaliserade utvärderingar av konsultprojekten sällan utförs, något som då förklarats med att det dels saknas rutiner för hur detta ska göras och av vem, samt med att konsulttjänsterna liksom konsultprojekten och deras resultat uppfattas som så svåra att specificera och kvantifiera. Hur konsulttjänstens karaktärsdrag påverkar hur inköpen och utvärderingen av dem utformas i klientföretagen illustreras i figuren nedan:

Konsulttjänstens karaktärsdrag	Karaktärsdragen får konsekvenser för klienten	Detta påverkar hur inköpen går till...	...samt hur konsultprojekten sedan utvärderas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Immateriell ▪ Abstrakt ▪ Saknar profession och tydlig definition ▪ Vag och föränderlig ▪ Kvaliteten på projektet och dess resultat beror på samspelet mellan konsult och klient 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Det blir svårt att mäta, specificera och veta vad man kan förvänta sig av konsulttjänster ▪ Det blir svårt att avgöra exakt vad man vill ha ut av ett projekt ▪ Det upplevs som riskfyllt att köpa konsulttjänster pga ovanstående samt då projekten ofta är dyra och strategiskt viktiga 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Det saknas ofta formella riktlinjer och processer för inköp av konsulttjänster ▪ Istället köps de in av cheferna själva i form av relationsbaserade inköp ▪ Försök att formalisera inköpen motarbetas av både chefer och konsulter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projekten uppfattas som svåra att utvärdera eftersom det är svårt att specificera utvärderingskriterier och att separera de olika parternas bidrag till det ▪ Detta förstärks av att det ofta saknas tydliga riktlinjer och inköpsprocesser för konsulttjänster och konsultprojekt ▪ Sammantaget gör detta att konsultprojekt sällan utvärderas på något mer formaliserat sätt

Fig. 1. Illustration över hur konsulttjänstens karaktärsdrag får konsekvenser för hur den uppfattas, köps in och sedan utvärderas av klienterna.

KAPITEL 3

TRE PERSPEKTIV PÅ KONSULTANVÄNDNING

Inledning

I det föregående kapitlet beskrevs konsulttjänstens utmärkande drag, samt hur de kan påverka hur konsulttjänster (liksom konsultprojekt) köps in, används och utvärderas i klientorganisationer. Där visades också hur det i klientorganisationerna tenderar att saknas regler, rutiner och processer för detta, och hur det istället är någonting som hanteras beställarna/cheferna själva. Kapitlet landade i observationen att några mer formaliserade utvärderingar av konsultprojekt sällan utförs i klientorganisationerna och att svaren på frågorna om hur värderingen av konsultprojekt går till samt vad som påverkar den, istället kan sökas i det Perrow (1986) kallar för kontroll av tredje ordningen.

Hur förhåller sig då detta till den tidigare forskningen om konsultation och konsultanvändning? Vilket fokus har den haft och vilka svar har den givit? Detta kommer nu att beskrivas närmare. Kapitlet inleds med en beskrivning av forskningsfältets framväxt och innehåll. Detta följs sedan av en sammanfattning av den tidigare forskningen om konsultation, där det visas hur den kan indelas i tre fåror eller inriktningar: den funktionalistiska, den kritiska och den kontextuella inriktningen. Kapitlet avslutas med en diskussion kring hur studien positionerar sig i förhållande till dem.

Fältets utveckling och innehåll

Forskning om konsultation och konsultanvändning är ett fält som röner allt större intresse. Även om konsulter och hur de arbetar tillsammans med sina klienter studerats sedan 1950-talet, beskrivs ofta forskningen om konsultation och konsultanvändning som relativt ny. Detta beror då på den stora tillväxt av fältet som ägt rum sedan mitten av 1980-talet (se t ex Glückler & Armbrüster 2003:269).

En anledning till det ökade forskningsintresset för frågor som rör konsultation och konsultanvändning ligger i den kraftiga expansion av konsultbranschen som skett under de senaste två decennierna (se t ex Fincham & Clark, 2002; Werr 2002:91). Detta, tillsammans med övergången mot kunskapssamhället, upplösningen av företagens gränser och det ökade kunskapsbehovet inom många företag, har gjort att konsulternas roll som kunskapsförmedlare, översättare av nya idéer och omvärldsförändringar till företagen, samt som medlare mellan olika organisationer blivit allt starkare och viktigare. Att använda och arbeta tillsammans med konsulter har därigenom kommit att bli till ett vanligt återkommande inslag i den organisatoriska vardagen i många företag (Hellgren et al. 2004).

Som visades i det föregående kapitlet beskrivs ofta konsulttjänsten som att den är svår att definiera och fånga, samt som att den kan ha många olika ansikten. Detta avspeglar sig även inom forskningen om konsultation och konsultanvändning. Här kan man urskilja två huvudsakliga skolbildningar eller fåror, där den ena (den funktionalistiska skolan) lägger vikten på konsulternas roller som experter och kunskapsbärare, medan den andra (den kritiska skolan) ifrågasätter vad för slags kunskap konsulterna egentligen har och istället poängterar konsulternas mer politiska roller. Under senare år har dock en ny, mer empiridriven och kontextuell inriktning börjat växa fram, i vilken klientorganisationerna samt konsultprojektens omgivande kontext ägnas större intresse än tidigare (Werr 2002; Hellgren et al. 2004; van Maaninen-Olsson 2007).

En förklaring till detta ligger i att luckor i den tidigare forskningen om konsultanvändning kommit att uppmärksammas allt mer, liksom behovet av en nyansering av de två tidigare och tämligen grovt huggna

bilderna av konsulter och konsultanvändning. Exempel på sådana behov är att forskningen hittills tenderat att vara konsultorienterad, medan klientsidan inte studerats i samma utsträckning (Heller 2002; Sturdy 2002; 2004). Vidare har maktbalansen mellan konsulter och klienter ofta tagits för given och betraktats som relativt statisk (där konsulterna antas vara i överläge gentemot klienterna, vilka är i behov av konsulternas kunskap, råd och verktyg), istället för att se den som flytande och påverkad av interaktionen parterna emellan (Hislop 2002; Werr & Styhre 2003). Ytterligare en kritik som kan riktas mot den tidigare forskningen är att den inte uppmärksammat den omgivande kontexten i någon större utsträckning utan istället studerat och betraktat konsulternas arbete liksom relationen konsult-klient och konsultprojekten som isolerade företeelser. Det har också funnits en tendens mot att betrakta klienterna som tämligen passiva mottagare av konsulternas budskap (Sturdy 2002; 2004). Detta sammanfattas nedan i citatet från Heller (2002), som just pekar på behovet av att låta klienterna själva få komma till tals i empiriska studier och på att inte ta maktbalansen mellan konsulter och klienter för given:

Fourth, what do managers have to say for themselves? So far we have tended to tell their stories for them. Should we listen to their own? Perhaps the traditional exploitation thesis of managers by consultant-gurus needs to be reassessed? (Heller, 2002: 261)

Jag kommer nedan att beskriva de olika skolbildningarna närmare för att ge en överblick över fältet och också visa hur den här studien positionerar sig i förhållande till dem.

Konsulten som expert - den funktionalistiska skolan

Den funktionalistiska skolan är den äldre av de två skolbildningarna, och har en mer normativ inriktning, där konsulterna beskrivs som professionella experter som utifrån sin djupa kunskap inom ett visst område eller om vissa typer av processer, hjälper sina klienter att finna den bästa lösningen för dem (Kipping & Armbrüster 1996; Fincham & Clark 2002; Werr 2002; Hellgren et al. 2004). Här ryms *Organizational Development*, där konsulten ofta beskrivs som en "doktor", som tillsammans med klienten (patienten) ställer diagnos och sedan lämnar

ett recept och ger rekommendationer för hur de organisatoriska dysfunktionerna ska botas (Fincham & Clark 2002; Schein 2002). Det är då konsulternas expertkunskap och professionalitet som framhävs, och även om andra roller hos konsulterna, som politiska aktörer, syndabockar, etc, tas upp, så beskrivs de som ett oprofessionellt agerande och roller som den professionelle konsulten därför bör undvika. Att dessa roller finns erkänns alltså, även om de ses som mindre acceptabla (Hellgren et al. 2004). Kännetecknande för den funktionalistiska skolan är också att många av forskarna själva varit konsulter och att de skriver utifrån sina egna erfarenheter, så som exempelvis Chris Argyris, Edgar Schein, Gary Hamel och David Maister (Davenport & Prusak 2005:314).

Ytterligare ett kännetecken för den funktionalistiska skolbildningen är att man inom denna inriktning i första hand sökt förklaringar till hur och varför konsulter används i chefernas behov av att få in de kompetenser och resurser som organisationen saknar. Därigenom görs ingen större åtskillnad mellan individens och organisationens behov, eftersom chefernas behov av extern hjälp grundar sig i vad organisationen – och inte bara chefen själv – behöver. Utifrån detta ses då ofta beslutet att ta in konsulter, vilka förutsätts kunna leverera expertis och kapacitet, som rationellt och rimligt. Flera forskare har dock pekat på att beställaren riskerar att hamna i underläge gentemot konsulterna eftersom det är konsulterna som definierar problemet och föreslår åtgärder, vilket kan leda till stress och oro (se t ex Davenport & Prusak 1998; Maister 2003).

Inom den funktionalistiska skolan har man inte ägnat den organisatoriska kontexten som den enskilde chefen ingår i och baserar sitt beslut att ta in konsulter på någon större uppmärksamhet. Istället har fokus legat på konsultsidan och hur då ofta handlat om hur konsulterna kan göra sina projekt bättre och mer framgångsrika, vilket då antas gynna både konsulterna och deras klienter (jämför t ex Maister 2003). Detta gäller även utvärderingarna av projekten, där litteraturen mer handlat om hur konsulterna kan utvärdera sig själva och sina projekt, något som också ofta ingår som en viktig del i konsultbolagens arbete (se t ex Davenport & Prusak 2005), än om hur de utvärderas av klienterna. Betoningen på konsultsidan gör alltså att man i den funktionalistiska forskningen tenderar att inte ta klienternas ageranden, normer och

ideal i tillräckligt stort beaktande (vilket då också gäller hur de utvärderar konsultprojekt).

De utmärkande dragen för den funktionalistiska skolbildningen sammanfattas i tabellen nedan, där de delats in efter hur konsulter, klienter och relationen dem emellan beskrivs, vad konsulterna används för och bidrar med, på vad sätt den organisatoriska kontexten tas upp, vanliga studieobjekt och analysnivåer inom perspektivet, samt exempel på forskare inom området. Denna uppdelning återkommer också i sammanfattningarna nedan av respektive skolbildning.

DEN FUNKTIONALISTISKA SKOLAN	
Konsulter beskrivs som	Doktorer, experter, kunskapsbärare och kunskapsöverförare
Klienter beskrivs som	Patienter, kunskaps- och lösningsmottagare
Klientorganisationen beskrivs som	Tas ej upp i någon större utsträckning, utan fokus ligger på konsulterna, konsultprojektet eller på relationen mellan konsult-klient.
Relationen mellan konsulter och klienter beskrivs som	Som god och förtroendefull. Även om konsulten befinner sig i överläge genom att de har mer kunskap om den aktuella frågan än klienten, så har klienten makten att "hire and fire".
Konsulter används för	Att bidra med kunskap, lösa problem och situationer i företaget.
Konsulter bidrar med	Expertkunskap, erfarenheter, resurser, ställa diagnos och ge lösningar
Utvärdering av konsultprojekt	Behandlas utifrån konsulternas perspektiv, dvs hur konsultbolagen kan utvärdera sina insatser och projekt. Tas upp i litteraturen om värdebaserad prissättning.
Analysnivå och studieobjekt	Konsultbolag och de enskilda konsulterna, i viss mån även individuella chefer i klientföretagen, hur konsultbolag och konsultprojekt görs framgångsrika.
Exempel på forskning inom perspektivet	Greiner & Metzger (1983), Kubr (1996), Davenport & Prusak (1998), Phillips (2000), Czerniawska (2002), Schein (2002), Maister (2003))

Tabell 1. Sammanfattande tabell över den funktionalistiska skolan.

Konsulten som politisk aktör och retoriker - den kritiska skolan

Den kritiska skolan växte fram under 1980- och 90-talet som en reaktion mot det funktionalistiska synsättet på konsulterna, som sågs som alltför naivt och idealiserande. Inom denna skolbildning ifrågasattes vad det var konsulterna egentligen bidrog med och om de verkligen hade någon expertkunskap, eller om det snarare var så att de försökte föra ut sina egna idéer och anpassa klientens problem efter dem istället för tvärtom.

Konsulternas roller som modespridare och gurus framhölls också av flera forskare, liksom deras retoriska förmågor och arbete med intrycks kontroll (Alvesson 1993; Clark 1995; Abrahamsson 1996; Huczynski 1996; Legge 2002). Tyngdpunkten i beskrivningarna låg alltså på konsulternas förmåga att framställa sig själva som framgångsrika och förmedlare av nya managementmoden, och därigenom skapa behov för sina tjänster hos klienterna, medan det ifrågasattes vad det var de verkliga kunden och bidrog med (Clark & Salaman 1998:18-19). Som en följd av detta kom också konsulterna att liknas vid häxdoktorer snarare än vid doktorer, som tidigare varit fallet inom det funktionalistiska perspektivet (Micklethwaite & Wooldridge 1996).

Hur såg man då på klienterna och förklarade deras sätt att använda konsulter? Inom den kritiska skolan så har man tenderat att utgå från de individuella chefernas behov när man studerat klientsidan, medan hur konsultanvändningen på organisationsnivå och hur den organisatoriska kontexten i klientföretagen sett ut lämnats därhän. Förklaringarna till hur och varför konsulter använts har inom den kritiska skolan sökts i chefernas behov av att dämpa sin osäkerhet och oro inför framtiden, samt stärka sin position och identitet internt och visa att de håller sig à jour med de nya managementmoderna. Klienterna har därmed ofta beskrivits som beroende av konsulterna och som i underläge gentemot dem, vilket beskrivs av Kipping i följande citat:

In a considerable part of this literature, managers are implicitly or explicitly portrayed as passive, sometimes gullible victims of fashion-setting consultants. At the individual or even corporate level, it appears indeed possible that managers fall prey to the tricks used by consultants to extend their own business. (Kipping 2002:29)

En kritik mot detta synsätt kommer från Sturdy (1997), som pekar på förhållandet att det inte bara är cheferna som är beroende av konsulterna, utan att konsulterna också är beroende av cheferna. Det uppstår därigenom ett beroendeförhållande byggt på osäkerhet mellan de två, där båda parter behöver den andre för att kunna göra ett "gott arbet". Vilken bild cheferna själva har att ge av situationen eller hur den organisatoriska kontexten ser ut (vilken borde kunna antas påverka

vilka behov av positionsförstärkning och osäkerhetsreducering som cheferna har), har dock inte undersökts i någon större omfattning.

Den kritiska skolan har alltså, liksom den funktionalistiska skolan, ett konsultinriktat fokus, där man intresserar sig för hur konsulterna arbetar och hur de gör för att övertyga sina klienter om sitt värde. Klienterna beskrivs vidare utifrån ett individperspektiv (medan organisationen lämnas därhän) och då utifrån sin relation till konsulterna. Man tar dock sällan utgångspunkt hos dem själva (jämför Heller 2002), något som får till följd att klienternas sätt att utvärdera konsultprojekten hamnar utanför sökarmjuset. Detta kan också uttryckas som att man studerat sändarna men inte mottagarna i någon bredare bemärkelse när det gäller konsulternas arbete med intryckskontroll. Den syn på konsulter, klienter och konsultanvändning som den kritiska skolan ger uttryck för sammanfattas i tabellen nedan.

DEN KRITISKA SKOLAN	
Konsulter beskrivs som	Häxdoktorer, retoriker, impression managers, modespridare
Klienter beskrivs som	Passiva mottagare av konsulternas idéer, konsultberoende ångestfyllda, osäkra
Klientorganisationen beskrivs som	Tas ej upp i någon större utsträckning, utan fokus ligger på konsulterna, konsultprojektet eller på relationen mellan konsult-klient.
Relationen mellan konsulter och klienter beskrivs som	Konsulterna är i överläge, eftersom de besitter den kunskap om moden och nya trender som klienten upplever att den behöver
Konsulter används för	Att öka legitimiteten hos klienterna samt minska deras ångest och oro.
Konsulter bidrar med	Gammal kunskap i ny förpackning, nya moden, ångestreducering
Utvärdering av konsultprojekt	Tas ej upp som explicit fråga, vilket kan förklaras med att forskningen till stor del inriktar sig på konsulterna samt fokuserar på klienterna som individer och inte på den omgivande organisatoriska kontexten
Analysnivå och studieobjekt	Konsultbolag, enskilda konsulter, gurus, klienter på individnivå
Exempel på forskning inom perspektivet	Czarniawska-Joerges (1988), Alvesson (1993), Clark (1995), Abrahamson (1996), Huczynski (1996), Micklethwaite & Wooldridge (1996), Legge (2002)

Tabell 2. Sammanfattande tabell över den kritiska skolan.

Klienterna i fokus – en framväxande kontextuell inriktning

Under de senaste åren har en utveckling av de två skolbildningarna ovan växt fram. Den kan sägas ligga mellan den funktionalistiska och den kritiska skolan och låna drag från dem båda. Betoningen inom denna inriktning¹³ ligger dels på att utföra systematiska empiriska studier, något som inte alltid gjorts inom de äldre två skolbildningarna, och dels på att lyfta fokus från att enbart ligga på konsulterna eller relationen mellan konsulterna och beställaren av konsulttjänster, och istället vidga det till att omfatta även omkringliggande kontextuella faktorer, som kan påverka användningen av konsulttjänster, såsom t ex organisations- och beslutsstrukturer (Armbrüster 2006), institutionella krav (Furusten & Werr 2005), hur inköpen av konsulttjänster utförs (Werr & Perner 2007), eller organisationskultur (Hislop 2002).

En viktig poäng inom denna inriktning är att det är i den lokala interaktionen mellan konsult och klient som det bestäms (genom mer eller mindre explicita överenskommelser) vilka roller konsulterna och klienterna ska ha, vad som ska göras och hur, samt hur maktbalansen dem emellan kommer att se ut (Fincham 1999; Nikolova 2007). Detta påpekas av bl a Alvesson och Johansson (2002:244), vilka poängterar att vilka roller som blir aktuella i ett visst sammanhang beror på samspelet mellan konsult och klient, där klienternas synsätt och kontext sätter ramarna för hur konstruktionen av projektet och dess deltagare kommer att se ut.

Här finns alltså ett spår som pekar mot att även klienternas kontext måste tas i beaktande om man vill förstå varför, hur och till vad som konsulter används, och att det inte är tillräckligt att bara studera konsulterna eller projekten i sig. Detta tas även upp ingående av Furusten och Werr (2005), vilka påtalar vikten av att se till såväl den organisatoriska som den institutionella kontext som ett konsultprojekt bedrivs inom. En annan forskare som pekar åt detta håll är Sturdy (2002; 2004) som kritiserat den tidigare forskningen för att fokusera alltför mycket på hur konsulterna arbetar med att föra ut sina budskap, och inte ta tillräcklig hänsyn till hur deras mottagare, åhörare och

¹³ Att jag valt att kalla det för inriktning istället för skola beror på att den är under framväxande och därför ännu inte hunnit etableras lika tydligt som de övriga två skolbildningarna.

klienter uppfattar och mottager budskapen. Detta särskilt som hur budskapet framförs och vad som går fram till stor del beror på hur publiken agerar och reagerar. Han efterlyser också studier av hur andra grupper av anställda inom klientföretag än bara cheferna tar emot det konsulterna säger, eftersom dessa kan antas ha en annan inställning till konsultanvändningen och budskapen (ibid.).

Det finns idag inte någon gemensam benämning på inriktningen. Istället har olika forskare fört fram olika förslag. Hellgren et al. (2004) kallar den för "det hermeneutiska perspektivet" medan Nikolova (2007) föreslår benämningen "den tolkande modellen" (*the interpretive model*) och Hislop (2002) betonar hur interaktionen mellan konsult och klient påverkar såväl maktbalansen som utfallet från projektet. Jag har dock valt att kalla inriktningen för *den kontextuella inriktningen* eftersom det lägger tonvikt vid *vad* det är som studeras, snarare än vid genom vilken tolkningsram det görs.

Inom den framväxande kontextuella inriktningen handlar det alltså mycket om hur konsulter, klienter och vad konsulterna kan bidra med uppfattas och tolkas i de lokala situationerna och interaktionerna. De roller som konsulter och klienter kan anta ses därför inte som givna eller som att det rör sig om ett "antingen-eller", så att konsulter är antingen kunniga experter eller retoriker och modespridare. Inte heller är relationen konsult-klient given, där klienten per definition är i beroende av konsulten, eller de har t ex en doktor-patient relation, utan det antas istället kunna finnas ett ömsesidigt beroende där maktbalansen och rollfördelningen bestäms lokalt i interaktionen. Inom den kontextuella inriktningen rör det sig alltså istället om ett slags "både-och" tänkande, där förklaringarna till hur konsultanvändningen ser ut söks i interaktionen mellan konsult och klient, samt mellan individ och organisation¹⁴. Huvuddragen och de riktningar som det kontextuella perspektivet pekar i sammanfattas i tabellen nedan:

¹⁴ Detta kan jämföras med Hislops (2002) studie, i vilken han visar hur den organisatoriska kontexten och kulturen i klientföretagen påverkar hur relationerna mellan konsulter och klienter utformas.

DEN KONTEXTUELLA INRIKTINGEN	
Konsulter beskrivs som	Vilken roll konsulterna får i ett visst projekt bestäms i interaktionen med klienten.
Klienter beskrivs som	Vilken roll och position de har gentemot konsulterna bestäms i interaktionen individ-organisation, samt i interaktionen med konsulterna. Maktbalansen konsult-klient kan skifta under projektets gång.
Klientorganisationen beskrivs som	Påverkar hur, till vad och varför konsulter köps in och används, samt på hur samarbetet mellan konsult och klient liksom maktbalansen utformas.
Relationen mellan konsulter och klienter beskrivs som	Att den avgörs och påverkas av i interaktionen mellan konsult-klient-kontext. Det finns därmed inga givna roller eller maktbalanser utan det är något som avgörs i det lokala samspelet mellan aktörerna och kontexten.
Konsulter används för	Alla möjliga typer av uppdrag.
Konsulter bidrar med	Bidraget skapas och bestäms genom "överenskommelser" mellan konsult och klient i den lokala interaktionen.
Utvärdering av konsultprojekt	Även om utvärderingen inte nämns explicit så möjliggör intresset för kontexten och klientsidan studier av detta.
Analysnivå och studieobjekt	Både individerna och deras kontext bör studeras, liksom interaktionerna mellan konsult-klient-kontext.
Exempel på forskning inom perspektivet	Fincham (1999), Alvesson & Johansson (2002), Hislop (2002), Salaman (2002), Sturdy (2002; 2004), Werr & Styhre (2003), Armbrüster (2004; 2006), Helligren et al (2004), Skjølsvik (2004), Furusten & Werr (2005), Nikolova (2007)

Tabell 3. Sammanfattande tabell över den kontextuella inriktningen.

Positionering av studien

Forskningen om konsultation och konsultanvändning kan alltså grovt sett sammanfattas i två skolor, den kritiska och det funktionalistiska skolan. Som en utveckling av dessa har också en tredje inriktning, här kallad den kontextuella, börjat växa fram vilket märks inte minst i att det i artiklar och böcker efterfrågas mer empiriska studier av hur exempelvis interaktionen mellan konsult och klient kan se ut (se t ex Salaman, 2002 och Sturdy 2002).

Detta skiljer sig mot de tidigare två perspektiven, eftersom man inom dem hittills inte studerat konsultanvändarna, dvs konsulternas klienter, i någon större utsträckning, utan istället koncentrerat sig på konsulterna, vad de kan bidra med och hur de arbetar (Hislop 2002). Min uppfattning är dock att om man vill förstå hur företag använder konsulter (och kanske även konsultbranschen i sig) så är det inte tillräckligt att bara studera den ena parten, dvs konsulterna, i konsult-klientrelationen, utan att även klientsidan måste studeras. Detta särskilt

som ett av de utmärkande karaktärsdragen för konsultarbete är att dess utformning och resultat är beroende av hur interaktionen med klienten ser ut och fungerar. Det finns således ett behov av mer forskning på klientsidan i relationen och det är också just klienterna som studeras i den här avhandlingen medan konsultsidan avgränsats bort.

Ytterligare en i sammanhanget viktig poäng är att i den mån klientsidan studerats, så har det gjorts utifrån ett chefsperspektiv, där konsultanvändningen har förklarats utifrån den enskilde chefens behov av ytterligare kunskap, att minska sin osäkerhet, osv. Som Sturdy (2004) påpekat så saknas det studier av anställda med andra yrkesroller än chefer i klientföretagen, och detta vill jag bidra till att avhjälpa genom att studera just olika grupper av anställda inom företagen (se kapitel 6). Jag vill också gå från den enskilde individen till att studera inom vilken organisatorisk kontext de verkar, och hur denna på olika sätt kan tänkas påverka hur konsulter används inom företaget och hur konsultprojekten sedan utvärderas. En viktig utgångspunkt i studien är alltså att även om det är individer som köper in och använder konsulter så gör de det inom ramen för ett organisatoriskt sammanhang. Sammanhanget sätter sedan gränser för vad individerna har för möjligheter och befogenheter, samt vad som behöver göras inom den, och påverkar också vad individerna ser som möjligt, riktigt och socialt accepterat (Furusten & Werr 2005). Detta beskrivs närmare i kapitel 5.

Sammanfattningsvis finns det alltså ett behov av fler empiriska studier av klientsidan, där anställda på olika nivåer inom företagen får komma till tals. Vidare har få studier inom forskningen om konsultation och konsultanvändning ägnat den organisatoriska kontexten i klientföretagen något större utrymme, något som jag vill göra. Det här, dvs, relationen mellan projektet och den omgivande organisationen är också det som fokuseras i avhandlingen, medan konsulterna avgränsas bort. Detta då det inte är dem i sig som jag intresserar mig för i studien utan hur de uppfattas, beskrivs och utvärderas i klientorganisationen. I figuren nedan illustreras avhandlingens fokus och hur det skiljer sig från och kompletterar den tidigare forskningen om konsultation, konsult-klient relationen och konsultanvändning.

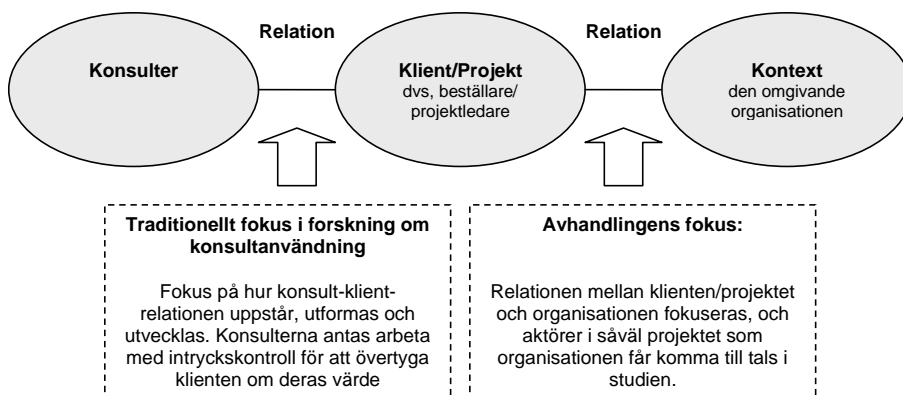


Fig. 2. Illustration över den tidigare forskningens samt avhandlingens olika fokus.

Sammanfattning

Kapitlet innehåller en redogörelse för de huvudfrågor som kan urskiljas inom den tidigare forskningen om konsultation och konsultanvändning, samt hur studien förhåller sig till dem. Som visats så positioneras studien inom den kontextuella inriktningen, där relationen mellan konsultprojektet och den omgivande organisatoriska kontexten i klientföretaget betonas och studeras, och i vilken det också ses som att vilka roller och betydelser konsulter och konsultprojekt får är något som förhandlas fram lokalt och inte är någonting på förhand givet. Denna syn på konsulter, konsultprojekt och konsultanvändning är grundläggande för studien och kommer att vidareutvecklas längre fram i avhandlingen. Nedan återfinns en tabell i vilken huvuddragen i de ovan beskrivna perspektiven sammanfattas.

Teman	Den funktionalistiska skolan	Den kritiska skolan	Den kontextuella inriktningen
Konsulter beskrivs som	Doktorer, experter, kunskapsbärare och kunskapsöverförare	Häxdoktorer, retoriker, impression managers, modespridare	Vilken roll konsulterna får i ett visst projekt bestäms i interaktionen med klienten.
Klienter beskrivs som	Patienter, kunskaps- och lösningsmottagare	Passiva mottagare av konsulternas idéer, konsultberoende ångestfyllda, osäkra	Vilken roll och position de har gentemot konsulterna bestäms i interaktionen individ-organisation, samt i interaktionen med konsulterna. Maktbalansen konsult-klient kan skifta under projektets gång.
Klient-organisationen beskrivs som	Tas ej upp i någon större utsträckning, utan fokus ligger på konsulterna, konsultprojektet eller på relationen mellan konsult-klient.	Tas ej upp i någon större utsträckning, utan fokus ligger på konsulterna, konsultprojektet eller på relationen mellan konsult-klient.	Påverkar hur, till vad och varför konsulter köps in och används, samt på hur samarbetet mellan konsult och klient liksom maktbalansen utformas.
Relationen mellan konsulter och klienter beskrivs som	Som god och förtroendefull. Även om konsulten befinner sig i överläge genom att de har mer kunskap om den aktuella frågan än klienten, så har klienten makten att "hire and fire".	Konsulterna är i överläge, eftersom de besitter den kunskap om moden och nya trender som klienten upplever att den behöver	Att den avgörs och påverkas av i interaktionen mellan konsult-klient-kontext. Det finns därmed inga givna roller eller maktbalanser utan det är något som avgörs i det lokala samspelet mellan aktörerna och kontexten.
Konsulter används för	Att lösa problem och situationer i företaget.	Att öka legitimiteten hos klienterna samt minska deras ångest och oro.	Alla möjliga typer av uppdrag.
Konsulter bidrar med	Expertkunskap, erfarenheter, resurser, ställa diagnos och ge lösningar	Gammal kunskap i ny förpackning, nya moden, ångestreducering	Bidraget skapas och bestäms genom "överenskommelser" mellan konsult och klient i den lokala interaktionen.
Utvärdering av konsultprojekt	Behandlas främst utifrån konsulternas perspektiv, dvs hur konsultbolagen kan utvärdera sina insatser och projekt. Tas upp i litteraturen om värdebaserad prissättning.	Tas ej upp som explicit fråga, vilket kan förklaras med att forskningen till stor del inriktar sig på konsulterna samt fokuserar på klienterna som individer och inte på den omgivande organisatoriska kontexten	Även om utvärderingen inte nämns explicit så möjliggör intresset för kontexten och klientsidan studier av detta.
Analysnivå och studieobjekt	Konsultbolag och de enskilda konsulterna, i viss mån även individuella chefer i klientföretagen	Konsultbolag, enskilda konsulter, gurus, klienter på individnivå	Både individen och dess kontext bör studeras, liksom interaktionerna dem och konsulterna emellan
Exempel på forskning inom perspektivet	Greiner & Metzger (1983), Kubr (1996), Davenport & Prusak (1998), Phillips (2000), Czarniawska (2002), Schein (1988, 2002), Maister (2003)	Czarniawska-Joerges (1988), Alvesson (1993), Clark (1995), Abrahamson (1996), Huczynski (1996), Micklethwaite & Wooldridge (1996), Legge (2002)	Fincham (1999), Alvesson & Johansson (2002), Hislop (2002), Salaman (2002), Sturdy (2002; 2004), Werr & Styhre (2003), Armbrüster (2004; 2006), Hellgren et al (2004), Skjølsvik (2004), Furusten & Werr (2005), Nikolova (2007)

Tabell 4. Sammanfattande tabell över de tre olika fårorna inom forskningen om konsultation och konsultanvändning.

KAPITEL 4

MENINGSSKAPANDE BERÄTTELSE KRING KONSULTPROJEKT

Inledning

I kapitel 2 beskrevs hur konsulttjänster uppfattas som svåra att köpa in och utvärdera, samt att det i klientorganisationerna sällan utförs några mer formaliserade utvärderingar av konsultprojekt¹⁵. Ändå finns det ofta uppfattningar i organisationer om vilka konsultprojekt som varit lyckade och framgångsrika och vilka som inte varit det. Det här talar för att någon annan slags värderingsprocess äger rum, men vilken? Och hur kan den förstås och fångas?

Ett sätt, som också är det som valts för den här studien, är att gå till det Perrow (1986:129-131) kallar för styrning eller kontroll av tredje ordningen, vilken "sker genom språket och de förutsättningar språket ger för att beskriva och värdera de situationer och problem som uppkommer i en organisation" (Hellgren & Löwstedt 1997:125) och betrakta det som en meningsskapande process (Weick 1995). I denna tolkar och tillskriver då organisationsmedlemmarna konsultprojekten en viss mening, betydelse och – i förlängningen – ett slags värde¹⁶.

¹⁵ Detta uttrycktes då som att det saknades styrningsmekanismer av det Perrow (1986) kallar första och andra ordningen.

¹⁶ Jag ansluter mig därmed till den syn på kvalitet (vilken kan överföras på värde) som Lantz uttrycker, enligt vilken "kvalitet är något socialt skapat" där "föreställningar om kvalitet uppstår och återskapas ständigt i olika sociala interaktioner och grupperingar" (Lantz 2007:103).

I kapitlet nedan beskrivs Weicks (ibid.) teorier för meningsskapande i organisationer samt hur de kommer att användas i studien. I samband med detta presenteras begreppsparet *modell av* och *modell för* (Geertz 1975; Gerholm 1985), vilket beskriver hur meningsskapandet får konsekvenser för vilka slags handlingar och fortsatta tolkningar som ses som rimliga och legitima. Den omgivande organisatoriska kontextens betydelse för meningsskapandet tas också upp. Sammantaget landar beskrivningen av det meningsskapande synsättet i att det som studeras i avhandlingen är det *organisatoriska meningsskapandet* kring konsultprojekt och konsultanvändning.

Efter den inledande beskrivningen av *vad* som menas med meningsskapande fortsätter kapitlet med att beskriva *hur* meningsskapandet går till och att det sker diskursivt, genom att fenomen, händelser, aktörer, mm, benämns och beskrivs på vissa sätt. Detta motiverar att teorierna om meningsskapande kombineras med ett narrativt anslag, där konstruktionen av konsultprojekten och deras värde ses som något som sker i berättelser med hjälp av diskursiva resurser som tolkningsrepertoarer¹⁷. Här används också metaforen polyfoni för att visa att det kan finnas inte bara en utan flera berättelser om ett och samma konsultprojekt, samt att dessa konkurrerar med varandra om tolkningsföreträdet (Hazen 1993; Buchanan 2003). Som kommer att visas i kapitlen längre fram så var detta något som gällde även för de två studerade företagen.

Beroende på vilka av berättelserna som går segrande ur striden och utvecklas till dominerande berättelser (*grand narratives*) och vilka som istället blir till skuggberättelser (*shadow stories*) så kommer de informella riktlinjerna och normerna kring vad som är att betrakta som "god" konsultanvändning i organisationen att påverkas i endera riktningen (Tyler 2006). Vad som sägs om konsultprojekten blir därmed mer än "bara prat" och istället någonting som kan få konsekvenser för både hur konsultprojekt värderas och hur den framtida konsultanvändningen utformas (jämför Marshak 1998).

¹⁷ Det här relaterar även till Watsons studie, i vilken "...it was possible to develop an interpretation of what was going on in the organization by utilizing a concept of alternative languages – or discourses – which could be said to be current in the organization" (Watson 1995:816).

Meningsskapande kring konsultprojekt

Som nämndes i inledningen är ett sätt att förstå hur konsultprojekt värderas och vad som ses som "god" eller rimlig konsultanvändning i organisationer att se konstruktionen av en konsultanvändnings värde och legitimitet som ett exempel på *meningsskapande* (Weick 1995). Detta innebär då att man inte söker efter det "sanna" värdet av ett konsultprojekt eller det "riktiga" sättet att använda sig av konsulttjänster. Istället intresserar man sig för hur konsultanvändningen konstrueras i den meningsskapande processen, vilken betydelse det tillskrivs och vad det *upplevda* värdet av det är (jämför Weick 1995; Mills 2003; Weick et al. 2005). Jag kommer nu att gå igenom de drag som utmärker meningsskapandet och visa mer i detalj vad de innebär för studien.

Utmärkande drag i den meningsskapande processen

Weick (1995:17) tar upp sju drag som utmärker den meningsskapande processen. Dessa är att meningsskapande innebär skapande av en identitet, att den sker retrospektivt, iscensätter en begriplig omgivning, är gemensam snarare än individuell, ständigt pågår, drivs av utvalda ledtrådar samt söker rimlighet snarare än korrekthet¹⁸.

För studien innebär detta att meningsskapandet kring konsultprojekt och konsultanvändning är något som är beroende av hur organisationsmedlemmarna förstår sig själva och vilken identitet de upplever sig (vilja) ha, både i allmänhet och i relation till projektet. Vidare kan sättet att tala om konsultprojekt bidra till att förstärka eller förändra den existerande identiteten, genom att projektet och organisationsmedlemmen själv framställs på vissa sätt. Hur konsultprojektet förstås och med vilken mening och betydelse det fylls har därmed mindre att göra med någon slags "objektiv" verklighet i projektet utan handlar mer om ur vems och vilket perspektiv det betraktas. Som visas i kapitel 8-9 så blev detta tydligt i materialet som studien utgår från, där det framkom att berättelserna om konsultprojekt samt om egen och andras

¹⁸ Jag har här valt att använda mig av Hägglunds (2002:101) översättning av den engelska originaltexten, vilken beskriver meningsskapandet som en process som är "1) grounded in identity construction, 2) retrospective, 3) enactive of sensible environments, 4) social, 5) ongoing, 6) focused on and by extracted cues, 7) driven by plausibility rather than accuracy" (Weick 1995:17). När det gäller ordet "cues" har jag dock valt att ersätta Hägglunds översättning "stickrepliker" med Hellgren och Löwstedts ordval "ledtrådar" (1997:121).

konsultanvändning också blev ett tillfälle för berättaren att framställa sig själv på ett visst sätt. (Detta har fångats med hjälp av begreppet *modell av sig själv* – se nedan.)

Att meningsskapandet sker retrospektivt betyder att vi förstår och skapar betydelse i händelser såsom konsultprojekt, först efter att de har hänt. Denna förståelse kan sedan användas för att tolka och hantera framtida konsultprojekt. Att meningsskapandet sker i efterhand innebär också att ett konsultprojekt som först uppfattats som misslyckat senare kan komma att bli sett som lyckat och värdefullt, om någonting inträffar eller ny information kommer fram (jämför resonemanget om "ledtrådar" längre ned). Hur någonting förstås och vilken betydelse det tillskrivs beror alltså inte bara på *vem* som tolkar det utan även *när* det sker – något som stämmer överens med den bild av utvärderingar som gavs i kapitel 2.

Ytterligare en konsekvens av att meningsskapandet sker retrospektivt är att vi tenderar att utgå från utfallet, dvs hur det gick i exempelvis ett konsultprojekt, och sedan bygga mening bakåt i tiden för att förklara varför det blev som det blev. Det här kan leda till att vissa händelser, aspekter, beslut, etc, lyfts fram i berättelsen och ges ett högt förklaringsvärde, fast de kanske inte spelade någon framträdande roll eller hade något större inflytande under själva händelseförloppet. Som kommer att visas i analyserna av Förändrings- och Analysprojekten (se kapitel 8-9) så konstruerades både projekten och de förklaringskedjor som sades ha lett fram till det upplevda utfallet i dem på olika sätt, beroende på dels vem eller vilka som berättade om dem och dels hur pass "lyckat" de ansåg att projekten varit. Den här efterhandsrationaliserande processen beskrivs av Weick (1995:28) på följande sätt:

The basic finding (...) is that people who know the outcome of a complex prior history of tangled, indeterminate events remember that history as being much more determinant, leading 'inevitably' to the outcome they already knew. Furthermore, the nature of these determinant histories is reconstructed differently, depending on whether the outcomes are seen as good or bad. If the outcome is perceived to be bad, then antecedents are reconstructed to emphasize incorrect actions, flawed analyses, and inaccurate perceptions, even if such flaws were not influential or all that obvious at the time (Weick 1995:28).

Genom att skapa en bild av vad som hände i ett konsultprojekt och av dess värde, blir det möjligt för organisationsmedlemmarna att göra sig en karta över hur de ska förhålla sig till det sedan (jämför med punkt 3 ovan). Enligt det meningsskapande perspektivet blir det här särskilt viktigt i de fall då händelserna, fenomenen, etc, i fråga är mångtydiga och bryter mot det normala flödet av stabilitet (*flow of steadiness*) (Weick 1995). Detta gäller i hög grad konsultprojekt, eftersom konsulttjänsten i sig ofta upplevs som vag, undflyende och mångtydig och då konsulter liksom konsultprojekt dessutom tenderar att uppfattas som förändringsbärare och ett varsel om kommande förändringar i organisationen.

Den organisatoriska kontextens betydelse

Den fjärde punkten ovan, att meningsskapandet sker gemensamt snarare än individuellt, innebär att vi, genom att tala med andra och ta del av deras bedömningar och tolkningar av situationen, kan få information och vägledning om vad som tycks vara ett rimligt eller legitimt sätt att förhålla sig till den. Detta kan vi sedan välja att följa (eller inte), om inte annat så för att passa in:

The worker is susceptible to the evaluations communicated to him by the social context for two reasons. First, because jobs are often complex stimuli, the worker might be uncertain about how to react to the job's multidimensional components. Knowledge of other's evaluations gives the worker some idea as to how to react to the complex cues. Second, the worker may want to agree with the coworkers, if only verbally, to fit in. These repeated verbal agreements may eventually convince the worker himself (Salancik & Pfeffer 1978:229).

Som en följd av detta beror meningsskapandet inte bara på hur individen tolkar fenomenet i fråga, utan även på det sammanhang eller kontext som han eller hon ingår i. Meningsskapandet blir därmed en process som sker gemensamt (genom samtal, berättelser, osv) och som leder fram till etablerade sätt att förstå och tolka det aktuella fenomenet eller situationen. Det handlar då om ett *organisatoriskt meningsskapande* och det är också det som studeras här, med avseende på konsultprojekt och konsultanvändning.

Vad är det då, mer konkret, i kontexten som kan påverka meningsskapandet? Ett första svar är de strukturella förhållanden, som lagar, regler, processer, rutiner, policys, etc, som kan finnas i den. Dessa tillhandahåller då ett slags färdiga ramar för hur en situation, som t ex ett konsultprojekt, ett agerande eller aktör ska förstås och bedömas¹⁹. Till detta kommer även de sociala, kulturella och politiska förhållandena i organisationen, något som kan sammanfattas som den sociala kontexten. Dessa ger då informella regler i form av normer, ideal och förväntningar, vilka alla kan påverka hur vi förstår och agerar kring något, samt vad vi ser som rimliga sätt att argumentera om det (Salancik & Pfeffer 1978:226-227). Vill man, så som i den här studien, undersöka och försöka förstå hur värdet av ett konsultprojekt bestäms i en organisation, blir det därför viktigt att studera det sammanhang eller kontext som projektet ingår i, samt de förhållanden som råder där (jämför Lantz 2007)²⁰. För att kunna göra det måste det dock först definieras vad som avses med kontext i det här fallet, samt hur den definitionen avgränsar sig mot andra typer av sammanhang/kontexter.

Furusten och Werr (2005) skiljer mellan institutionell och organisatorisk kontext, där den förstnämnda avser det ekonomiska, politiska, affärs- och branschmässiga och samhällseliga sammanhang som organisationen verkar inom, medan den organisatoriska kontexten istället avser de sociala, kulturella, politiska och strukturella förhållanden som råder

¹⁹ Även om det innebär ett tolkningsarbete då den aktuella situationen ska bedömas följa/bryta mot en viss regel eller process, etc, så finns det ändå någonting att förhålla sig till i tolkningen.

²⁰ Detta hänger även samman med studiens positionering inom den kontextuella inriktningen inom forskningen om konsultation (se kapitel 2).

inom organisationen. På liknande sätt skiljer Pettigrew (1987) mellan yttre (*outer*) och inre (*inner*) kontext:

'Inner context' refers to the structure, corporate culture and political context within the firm through which ideas for change have to proceed. Outer context refers to the economic, business, political and societal formations in which firms must operate (Pettigrew 1987:5).

I den här studien avgränsar jag mig till att studera det som Furusten och Werr (2005) samt Pettigrew (1987) kallar för organisatorisk/inre kontext. Detta då det är hur det upplevda värdet av konsultprojekt konstrueras *inne i* organisationen som avhandlingen intresserar sig för²¹. Jag har valt att följa Furusten och Werr (2005) linje och använda mig av begreppet *organisatorisk kontext* för att beteckna detta, eftersom det förstärker att det är just relationen konsultprojekt – organisation som står i fokus i avhandlingen och inte exempelvis relationen konsult - klient eller relationen organisation - institutionella förhållanden. Furusten och Werr (2005) tar upp fem aspekter av den organisatoriska kontexten som kan påverka företags konsultanvändning, nämligen; beslutskulturen, nätverk, det organisatoriska självförtroendet, de formella inköpsprocesserna samt rykte (Furusten & Werr 2005:227). Dessa används i den här studien för att kartlägga hur den organisatoriska kontexten i de studerade företagen såg ut (se vidare i kapitel 6)²².

Ytterligare en konsekvens av att meningsskapandet är en i hög grad gemensam och kollektiv process är att det blir intressant att studera vilka betydelser av konsultprojekt och konsultanvändning som konstrueras i organisationer och vilka av dem som blir mer etablerade än andra. Då olika grupper och individer i en organisation dels kan utgå från olika tolkningsramar och intressen, och dels påverkas av den

²¹ Även om dessa kan vara influerade av de institutionella förhållanden som organisationen verkar inom.

²² Anledningen till att just dessa valts är att de visat sig fånga de drag i organisationerna som intervjuutsagorna tog upp som viktiga. Detta gäller då särskilt beslutskulturen, nätverken och det organisatoriska självförtroendet. Att studera de formella inköpsprocesserna sågs också som rimligt, eftersom dessa kan antas påverka om och i så fall hur utvärderingar utfördes. Ryktet, slutligen, är det som studien kan sägas intressera sig för om man översätter det till att omfatta konsultprojektets rykte i organisationen.

lokala kontext som de ingår i, så kan flera olika tolkningar av en och samma händelse, så som t ex ett konsultprojekt, uppstå i organisationen (Mills 2003:59). Detta beskrivs närmare nedan under rubriken En polyfoni av berättelser.

Den femte punkten, att meningsskapandet sker kontinuerligt, innebär att det upplevda eller meningsskapade värdet av ett konsultprojekt egentligen aldrig fastställs helt²³, utan att det är något som är föremål för ständig förhandling där ny information i form av händelser, ny kunskap, mm, (vilka då fungerar som ledtrådar²⁴) kan komma att förändra den tidigare bedömningen (Weick 1995:43). För den här studien innebär detta att det blir mindre viktigt att försöka fastställa ett "riktigt" eller "objektivt" värde hos konsultprojektet, utan att det istället är intressantare att ta reda på hur meningsskapandet kring det tycks gå till (eftersom det är den meningsskapande processen som avgör det upplevda värdet). Detta knyter också an till att meningsskapandet söker efter rimlighet snarare än korrekthet (Weick 1995:57).

Meningsskapande – en handlingskapande process

Detta om de drag som kännetecknar den meningsskapande processen. Något som dock bör lyftas fram här är att meningsskapandet inte bara skänker mening och betydelse åt vår omvärld, utan att den även är *handlingsskapande*. Detta kan också uttryckas som att beroende av hur vi tolkar något och med vilken betydelse vi fyller det, så påverkar det hur vi sedan agerar kring det, något som i sin tur kan få både sociala, materiella och ekonomiska konsekvenser (Weick 1995; Mills 2003; Weick et al. 2005; Kuhn 2008)²⁵.

²³ Till skillnad mot ett mer formellt värde, vilket då fastställts genom en explicit utvärdering av konsultprojektet.

²⁴ Med ledtrådar avses här händelser, kommunikation, uttalanden i form av repliker, etc, vilka leder till ett slags avbrott i den meningsskapande processen. Det här kan också uttryckas som att ledtrådar innehåller fröet till en att en viss tolkning av situationen görs, vilket sedan föranleder en viss handling (jämför begreppsparet modell av och modell för nedan). Ledtrådarna kan därmed sägas både stimulera och kontrollera de fortsatta tolkningarna och handlingarna (Weick 1995:50; Hellgren & Löwstedt 1997:121; Hägglund 2002:106).

²⁵ Enligt Weick (1995) påverkar vår tolkning av en viss situation hur vi sedan agerar i den (även om handling också kan föregå tolkning – jämför How do I know what I think until I see what I say?).

Detta kan tydliggöras med hjälp av begreppsparet *modell av och modell för*²⁶. Det här begreppsparet, som ursprungligen kommer från Geertz (1975) kulturteori, bygger på tanken att vi genom våra tolkningar och meningsskapande skapar oss en *modell av* hur världen omkring oss är och fungerar. Denna modell av världen påverkar sedan vilka ageranden, fortsatta tolkningar, osv, som framstår som rimliga, möjliga och legitima. Modellen av världen (eller något annat fenomen, som t ex en organisation) leder alltså till en *modell för* hur vi bör bete oss i och i förhållande till den (Geertz 1975; Gerholm, 1985). Begreppsparet och deras inbördes relation till varandra illustreras i figuren nedan. Denna modell återkommer också i analyskapiteln (dvs kapitel 7-9), där det visas hur en viss *modell av* exempelvis konsulter gör att en viss *modell för* hur och till vad konsulter bör anlitas framstår som rimlig och legitim.

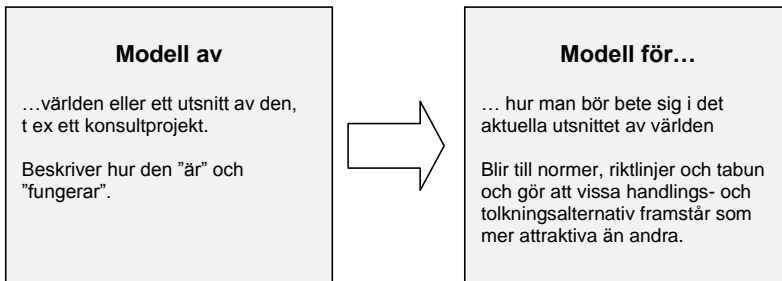


Fig. 3. Illustration över hur en viss modell av hur världen eller ett utsnitt av den påverkar vår modell för handling och tolkning, dvs vilka beteenden, åsikter, mm vi ser som mer eller mindre (il-)legitima, (o-)rimliga och (o-)attraktiva.

Meningsskapandet sker genom berättelser

Så långt om vad ett meningsskapande perspektiv innebär och hur det används i den här studien. Men hur går själva tolkningsarbetet och den meningsskapande processen till? Weick (1995), liksom Berger & Luckmann (1966), Watson (1994), Sims (2003), mfl, pekar på att meningsskapandet sker diskursivt, dvs genom språket och vårt sätt att

²⁶ Clifford Geertz (1975) kallade ursprungligen modell av för *worldview* och modell för för *ethos*. Begreppen översattes av Lena Gerholm (1985) till svenska och kallades då för *modell av* och *modell för*. Det är också denna översättning jag använder mig av i den här studien, eftersom de är lättare att använda rent språkligt i samband med frågor om konsultanvändning och det även blir tydligare vad som avses.

beskriva saker och kommunicera kring detta. Genom att bryta ut någon viss del eller fraktion av det flöde av intryck som omger oss och benämna det på ett särskilt sätt, så gör vi att vissa aspekter av det blir mer framträdande än andra, samt att det ges en viss betydelse. Detta sker genom dialoger, vilka både kan vara inre (där vi talar och övertalar oss själva om vilken tolkning och vilket agerande som är det rätta) och yttre, där vi talar med och försöker övertala andra om hur situationen eller fenomenet ska förstås (Watson 1995:806).

Sensemaking is central because it is the primary site where meanings materialize that inform and constrain identity and action (Mills 2003, p. 35). When we say that meanings materialize, we mean that sensemaking is, importantly, an issue of language, talk, and communication. Situations, organizations, and environments are talked into existence (Weick et al. 2005:409).

Det här kan också formuleras som att meningsskapandet sker genom berättande och berättelser, i vilka vi diskursivt skapar en bild av fenomenet/situationen i fråga som vi sedan förmedlar (på ett mer eller mindre övertygande sätt) till andra. Berättelserna ses då som det sätt varigenom vi minns och uppfattar världen, och också som det medel genom vilket vi konstruerar vår omvärld (Watson 1995; Wallemacq & Sims 1998:123; Sims 2003). Pratet blir därigenom mer än "bara prat" och fyller både en meningsskapande och en värderande funktion, i och med att vi genom dem tolkar och bestämmer vad en händelse, så som t ex ett konsultprojekt, är samt hur vi bör förhålla oss till den (Watson 1994:113; Marshak 1998:21; Kuhn 2008:1236)²⁷.

Sammantaget gör detta att språket och språkanvändningen, liksom berättelser, blir viktigt att studera eftersom det ses som det sätt varigenom vår upplevda värld och vår identitet konstrueras (Berger & Luckmann 1966; Burr 1995; Hellgren & Löwstedt 1997; Sims 2003). För studien innebär det att det blir värdefullt att undersöka vilka berättelser om konsultprojekt och konsultanvändning som finns i organisationer, eftersom dessa kan innehålla viktiga pusselbitar för förståelsen av dels hur konsultprojekten värderas och dels av vad som ses som rimlig och legitim konsultanvändning i organisationen. Berättelserna kan också ge

²⁷ Jämför även med begreppsparet modell av och modell för ovan.

information om hur berättaren i fråga vill framställa sig själv och andra (så som t ex konsulter). För att kunna studera detta krävs dock en definition av vad som avses med begreppet berättelse. Det följer nu.

Genom berättelserna förstår vi världen

I den här avhandlingen har jag valt att följa Bojes (1991) definition av begreppet berättelse (*story*). Anledningen till att just denna valts är att den fångar in även de utsagor som inte uppvisar en fullständig kronologi, en viss struktur eller händelsekedja. Genom detta blir det alltså möjligt att ta med även de mer fragmenterade och kortare utsagorna från intervjupersonerna om deras egen och andras konsultanvändning, mm, i analysen.

I came to define a story simply as an exchange between two or more persons during which a past or anticipated experience was being references, recounted, interpreted or challenged. More formal and less terse definitions (...) require a full chronology, theme, script or saga for a story to be a story. The new definition allowed me to look at more ubiquitous and subtle forms of story... (Boje 1991:8).

Berättelserna kan vara olika långa och innehållsrika, både beroende på vad vi vill (och kan) säga, vilket utrymme vi ges i samtalet, och på vilken förförståelse vi tror eller märker att vår samtalspartner har (Boje 1991:8; Salzer-Mörling 1998:113). Berättelserna kan också ha olika karaktär, där vissa gör anspråk på att vara sanna medan andra mer berättas som underhållning, en rolig historia, osv. Oavsett vilket så fyller berättelserna en meningsskapande funktion, i och med att de tillskriver både händelser och aktörer, så som exempelvis konsultprojekt och konsulter, olika betydelser och identiteter, och även visar på hur man bör göra och inte.

The stories we engage with also provide the languages or 'discourses' which (...) influence the very way we talk about the world and hence, the way we interpret and act towards it (Watson 1994:113).

I organisationer kan berättandet fungera som både en förstärkare och förändrare av normer och kultur, genom att de lyfter fram kulturella värderingar, visar på goda och dåliga exempel och ger förslag på hur någonting bör förstås och ageras kring (Boje, 1991:9). Hislop (2002) har i sin studie av konsultanvändning i olika organisationer beskrivit berättelsernas betydelse för spridning och bevarande av kunskap, normer och kultur i organisationer på följande sätt:

Thus, one of the main ways these cultural values appeared to circulate through these organisations was in the form of stories/myths. Thus, stories about consultants appear to be a visible manifestation of the cultural values towards consultants in these organisations. These values diffuse through processes of socialisation, and significantly shape the attitudes, values and behaviour of organisational staff. Thus, this reinforces the idea that stories in organisations can act as important repositories of knowledge, and represent a form of encultured knowledge... (Hislop 2002:666).

Ytterligare en aspekt av historieberättandet är att man själv inte behöver ha varit med om de händelser som man berättar om, utan att man kan föra vidare en historia ändå (jämför Vendelø 1998; Hislop 2002). Berättelserna får därmed ett eget liv, vid sidan av de händelser och aktörer som de refererar till. Genom att berättelserna förs vidare i organisationen, kan de på sikt sedimenteras och bli en del av den gemensamma kulturen. Därigenom kan de komma att få inflytande på vad som betraktas som rimligt, rationellt och legitimt, även långt efter händelserna i fråga och efter att de aktörer som berättelserna handlar om slutat (Boje 1991:9; Hellgren & Löwstedt 1997:126-127). Historieberättandet blir alltså en del av normskapandet i organisationen och får som sådant betydelse för hur organisationsmedlemmarna kan komma att agera, samt för hur de tolkar och värderar olika händelser och fenomen, som t ex konsultanvändning och konsultprojekt.

I berättelserna formas olika identiteter och roller

Som beskrevs ovan så ses inte identiteter som någonting fixt eller mer eller mindre oföränderligt inom det meningsskapande perspektivet (Weick 1995; Mills 2003). Tvärtom beskrivs identiteter som något som kan konstrueras och varieras beroende på syfte, möjlighet och samman-

hang²⁸. Detta sker då diskursivt, genom exempelvis berättandet av berättelser. I berättelserna kan aktörer tillskrivas olika identiteter eller roller, enligt vilka aktörerna är, tänker och gör på vissa sätt. De här identiteterna eller rollbeskrivningarna är inte alltid överensstämmande med aktörernas egna uppfattningar eller önskemål, men kan få till följd att de kommer att uppfattas på vissa sätt, något som i sin tur påverkar hur trovärdiga och viktiga deras handlingar och åsikter uppfattas vara (Dunford & Palmer 1998; Hardy et al.1998).

Berättaren har här ett maktmedel i sin hand. Dels kan hon/han bestämma vilka som får vara med i berättelsen och dels vilken roll de ska ges i den (Boje 1991; Hardy et al. 1998; Wallemacq & Sims 1998). Vidare kan berättaren välja att framställa berättelsen som en komedi, tragedi, eller – för att tala konsultanvändning och konsultprojekt – som ett lyckande eller misslyckande. Samtidigt framställer berättaren också sig själv på ett visst sätt då han/hon berättar berättelsen – oavsett om han/hon figurerar i den själv eller ej. Detta då berättelsen, dvs vad som berättas och hur, kan upplevas säga en del om berättaren själv²⁹. I den här studien blir det mot bakgrund av detta intressant att undersöka vilken karaktär intervjupersonerna ger sig själva och andra i berättelserna om konsultanvändning (se kapitel 8-9). Som Hardy et al. (1998:70) visat, så finns det ofta en tendens mot att berättaren framställer sig själv som "good guy" medan andra blir "bad guys". Denna iakttagelse är viktig att ha med sig in i analysen, eftersom den gör det möjligt att undersöka närmare vilken *funktion* berättelsen fyller (se vidare i beskrivningen av den diskurspsykologiska ansatsen i kapitel 5), dvs, varför intervjupersonerna berättar om något så som de gör.

Det här tas upp närmare i samband med analyserna av Analys- och Förändringsprojekten, eftersom det där blir tydligt hur intervjupersonerna framställer projekten och de olika aktörernas roller i det på olika sätt. Sett i ett större perspektiv kan detta göra att vissa grupper, som t ex konsulter, kan bli tillskrivna en viss "air" av t ex framgång eller misslyckanden, vilket i sin tur påverkar dels hur pass attraktiva de

²⁸ En inställning den delar med den diskurspsykologiska ansats som valts för att analysera materialet (se vidare i kapitel 4). För en vidare diskussion om identitet och konsultation, se Schilling (2008).

²⁹ Jämför med talesättet; Vad A säger om B säger mer om A än om B.

blir för chefer att anlita, och dels vilka normer som etableras om hur man "bör" använda och arbeta tillsammans med dem.

Talk can achieve closure on meaning and thereby enable action. This is because some understanding has been established concerning such things as the objectives of action and, in some cases, the appropriate or legitimate means for achieving those outcomes. In clarifying these issues, other options are likely to be explicitly or implicitly delegitimated as appropriate action (Dunford & Palmer, 1998:214).

En polyfoni av berättelser

Som nämndes ovan i samband med beskrivningen av hur kontexten samt de egna erfarenheterna kan påverka meningsskapandet, så kan en och samma händelse, aktör eller företeelse ges olika betydelse beroende på vem som berättar om den. Det kan därför finnas flera berättelser om exempelvis ett konsultprojekt i omlopp i en organisation. Ett sätt att beskriva att det kan finnas flera olika sätt att tolka och beskriva ett och samma fenomen är att använda sig av metaforen *polyfoni*³⁰. Genom denna blir det möjligt att synliggöra att det kan finnas många olika berättelser i omlopp samtidigt i en organisation, och att dessa kan innehålla helt olika versioner och värderingar av de händelser, aktörer och fenomen som de handlar om (jämför Belova et al. 2008)³¹.

Forskare som använder sig av den polyfoniska metaforen (se t ex Hazen 1993; Buchanan 2003; Kornberger et al. 2006; Tyler 2006; Belova et al. 2008) argumenterar ofta för att vi med hjälp av den kan förstå komplexitet och förändring i organisationer bättre, genom att den öppnar upp för att en mångfald av röster, berättelser och bilder kan vara ett mer eller mindre ofrånkomligt inslag i organisationer³². Hazen

³⁰ Polyfonibegreppet har definierats på följande sätt av (Hazen 1993:17): "Polyphony. Rooted in Greek words meaning "many" and "voices", "polyphonic" is defined as "many-voiced" and "producing many sounds". Polyphonic music is that "composed or arranged for several voices or parts, each having a melody of its own."

³¹ Anledningen till att denna metafor valts istället för exempelvis begreppet diskursordning, är att det senare har en stark koppling till den kritiska diskursteorin, vilken i sin tur mer eller mindre utgår från att det pågår en kamp mellan olika diskurser eller berättelser, medan polyfonimetforen istället säger att det *kan*, men inte måste, göra det.

³² Detta är då inspirerat av Bakhtins teorier och användning av polyfonibegreppet (se t ex Belova et al. 2008).

(1993:15) beskriver detta som resultatet av att människor försöker tolka och förstå det som händer omkring dem i organisationen, och att de i denna meningsskapande process utgår från sina tidigare erfarenheter och tolkningsramar. Denna tanke återfinns även hos Buchanan (2003:16-17), som nyanserar bilden genom att peka på att organisationer är komplexa, och att det därför är svårt för en individ att förstå och beskriva hela dess komplexitet. Istället förs förenklade modeller av den fram, vilka då är beroende av dels individernas tolkningar och dels av den omgivande kontexten samt tidpunkten för berättelsen, så att en individ kan ge olika beskrivningar av den beroende på när det görs. Buchanan (ibid.) pekar vidare på att individerna kan ha politiska skäl till att föra fram en viss version av vad som hände framför en annan. Organisationen ses då som en arena på vilken aktörerna kämpar med varandra om att få igenom sina värderingar, prioriteringar, åsikter och idéer.

Alla röster eller berättelser ges dock inte lika stort utrymme, utan vilka som förs fram och som får en slags dominerande ställning som "sanna, riktiga eller officiella versioner av vad som hände" beror på *vem* som för fram dem och vilka resurser han eller hon har tillgång till (jämför Müllern & Stein 1999). Som Hazen (1993) beskriver så är detta ofta ledningen eller chefer i företagen, vilka har större resurser till förfogande än andra organisationsmedlemmar. Ytterligare något som kan bidra till att vissa berättelser vinner större utrymme än andra är att de, liksom dem som berättar dem, uppfattas som trovärdiga (detta diskuteras utförligare under rubriken Konstruktionen av den trovärdiga berättelsen nedan):

Each person has her or his own unique voice, grounded in the body, formed by experience, and shaped by perception. When people in groups organize or are organized to work together to accomplish a complex task none could achieve alone, there are at least as many voices as there are people. However, some are louder, more articulate, or more powerful than others. Often, these are the voices of those who direct the work and they usually speak in the same discourse. Some voices remain unheard or silent, their words unspoken or experiences unspeakable, their discourses unacceptable or undeveloped, their contributions to the community limited (Hazen 1993:16).

Det kan alltså finnas olika berättelser eller röster i en organisation, mellan vilka det sker en slags kamp om tolkningsföreträdet. Tyler (2006) har lanserat ett begrepp, skuggberättelser (*shadow stories*), för att beteckna de berättelser som existerar i organisationen vid sidan av de officiella och dominerande berättelserna. Dessa berättelser innehåller ofta en mörkare bild av vad som hänt i samband med t ex konsultprojekt, av misslyckanden och av sådant som kanske inte gynnar företaget eller ligger i linje med de formellt uppsatta värderingarna och riktlinjerna. Genom att studera dessa kan man som forskare få insikter i hur kulturen i företaget ser ut samt hur det kan upplevas att arbeta i det. Tyler (ibid.) argumenterar också för att det kan vara värdefullt för företag att våga släppa fram mångfalden av berättelser – även mer kritiska skuggberättelser – eftersom detta kan öka de anställdas förtroende för ledningen när även deras versioner av vad som hänt i organisationen tillåts och det också möjliggör en klarare och tydligare dialog, en inställning hon delar med Kornberger et al. (2006).

Samma tanke återfinns hos Buchanan (2003) som beskriver sökandet efter polyfoni, dvs att man öppnar upp för att det kan finnas många olika röster som beskriver ett och samma fenomen som t ex en organisationsförändring eller ett konsultprojekt på olika sätt, som mer ärligt och rimligt än att försöka sammanfatta dem i en och samma enhetliga och konstruerade röst. Denna röst löper risken att bli till ett politiskt ställningstagande och en förstärkning av en viss position eller något visst intresse i eller utanför den studerade organisationen. För att undvika detta och också göra komplexiteten i den organisatoriska vardagen rättvisa, bör forskaren istället försöka belysa mångfalden och de kontrasterande och konkurrerande olika rösterna som kan finnas i en organisation³³.

³³ Denna inställning stämmer överens med det sk "dialogiska synsätt" som präglar den diskurspsykologiska ansatsen, enligt vilket man söker efter variation snarare än enhetlighet (Grant et al. 1998).

This study suggests that the unitary, authentic narrative is illusory. Political motivations underpinning account-giving, and phenomenological variations in the lived experience of change, make competing narratives a naturally occurring phenomenon, not a methodological aberration. These findings have two implications. First, case narrative validation through triangulation should be abandoned in favour of the pursuit of polyphony and ambiguity. Second, the researcher faces the choice of being either an arbiter of accuracy, or of holding the less comfortable, more challenging, but creatively constructive role of exposing organizational tensions, disputes and contradictions (Buchanan 2003:7).

Nedan kommer jag att använda begreppet polyfoni för att beteckna den mångfald av olika röster, berättelser och åsikter kring konsulter, konsultprojekt och konsultanvändning som jag kunde identifiera i mitt material. Som kommer att visas närmare nedan (se kapitel 7-9) så beskrevs konsulter av några som pålitliga experter medan andra framställde dem som illojala och okunniga, och det fanns också olika idéer i materialet om vad som var lämpliga uppdrag för konsulter, samt hur samarbetet med dem borde utformas. Detta ledde till att ett och samma projekt kunde beskrivas och värderas på skilda sätt. Polyfonimetaforen kunde då användas för att sätta fingret på att det dels fanns olika berättelser om konsulter, konsultprojekt, etc, i de studerade företagen, och dels på att det inte tycktes finnas någon etablerad sanning om hur konsulter, konsultprojekten, mm, egentligen "var" eller hur de skulle värderas. Tvärtom tycktes det pågå en slags förhandling eller kamp mellan de olika versionerna om vilken bild eller vilket värdering som var den korrekta.

Användningen av den polyfoniska metaforen avhjälpes också den kritik som riktats mot det meningsskapande perspektivet. Denna kritik har i stora drag gått ut på att det meningsskapande perspektivet inte tagit tillräckligt stor hänsyn till att det kan finnas maktförhållanden som påverkar vad som tolkas och hur, samt vilken mening det tillskrivs (Mills 2003:153; Weick et al. 2005:418). Detta kan också uttryckas som att det inom det meningsskapande perspektivet funnits en tendens att utgå från ett harmoni- och konsensustänkande, där människor tillsammans kommer fram till vad som är att betrakta som en lämplig och rimlig tolkning av något visst fenomen eller händelse. Polyfoni-

metaforen däremot, öppnar upp för att det även kan existera disharmonier och konflikter i en organisation, då olika aktörer och berättelser konkurrerar med varandra om tolkningsföreträdet³⁴.

Konstruktionen av den trovärdiga berättelsen

Vad är det då som gör att en berättelse vinner större gehör än en annan? Som nämndes ovan så beror detta dels på *vem* som berättar berättelsen och dennes trovärdighet och tillgång till spridningskanaler och dels på hur pass trovärdig och överensstämmande med förväntningarna berättelsen uppfattas vara (Czarniawska-Joerges 1988; Boyce 1995; Müllern & Stein 1999). I detta ligger den problematik³⁵ som Edwards och Potter (1992) pekat på, och som i korthet innebär att åhörarna till en berättelse vet att den kan vara vinklad och färgad av berättarens egna intressen och syften. Därför förhåller de sig skeptiska till den och lyssnar efter signaler som kan indikera att berättelsen inte är "sann". Detta leder till att det blir viktigt för berättaren att försöka hantera den eventuella kritiken och organisera sin berättelse så att den (liksom berättaren själv) framstår som så trovärdig som möjligt (Edwards & Potter 1992; Bolander 2002). Hur går då det till?

Ett sätt att undersöka detta är att studera hur berättelserna är uppbyggda samt vilka språkliga resurser³⁶ och argument som används i dem. Detta kan göras genom att använda sig av verktyg och begrepp hämtade från diskurspsykologin (Potter & Wetherell, 1987; Wetherell & Potter 1988; Winther Jørgensen & Phillips 2000), vilken beskrivs närmare i kapitel 5. Jag kommer här att ta upp ett centralt diskurspsykologiskt begrepp, tolkningsrepertoarer, eftersom det fyller en viktig funktion för förståelsen av hur berättelser kan konstrueras som mer eller mindre trovärdiga.

³⁴ Här bör dock förtydligas att det inte måste finnas en konflikt mellan de olika berättelserna men att det *kan* göra det.

³⁵ Denna problematik kallas av Edwards & Potter (1992) för "*the dilemma of stake and interest*".

³⁶ Med språkliga (diskursiva) resurser avses här både argument i form av exempelvis etablerade sätt att tala om något (tolkningsrepertoarer) och retoriska tekniker som t ex normalisering, disclaimers, osv (jämför Edwards & Potter 1992; Watson 1995).

Tolkningsrepertoarerna ökar trovärdigheten

Begreppet tolkningsrepertoar, eller *interpretative repertoire*, myntades först av Gilbert och Mulkay (Gilbert & Mulkay 1984; Potter & Wetherell 1987; Wetherell & Potter 1988; Bolander 2002) i deras studie av hur vetenskapsmän talade om sin egen och andras forskning. De märkte snart att vetenskapsmännen beskrev sin egen och andras forskning på två olika sätt. När de talade om sin egen forskning framställde de sig själva som neutrala och logiska, och sin forskning som resultatet av beprövade metoder och väl utförda analyser, dvs väl i linje med de naturvetenskapliga idealen. Detta kallade Gilbert och Mulkay (1984) för den empiricistiska tolkningsrepertoaren (*the empiricist repertoire*). När vetenskapsmännen beskrev andra forskare och deras forskning, betonade de istället hur deras handlingar, forskning och resultaten från den var beroende av de personliga och sociala omständigheterna, som t ex forskarens förmåga, stöd från kollegor, etc – något som Gilbert och Mulkay kallade för den villkorliga eller kontingenta repertoaren (*the contingent repertoire*) (Gilbert & Mulkay 1984:55; Potter & Wetherell 1987:138; Bolander 2002:53). Det fanns alltså två olika sätt att beskriva forskningen, två sätt som dessutom både användes på olika sätt och kolliderade med varandra när en och samma forskare skulle beskriva "hur forskning gick till". De här sätten valde Gilbert och Mulkay (1984) att kalla för tolkningsrepertoarer.

Vad är då en tolkningsrepertoar? Enkelt uttryckt kan det sägas vara en uppsättning begrepp, metaforer och sätt att tala om något, som man kan använda om man vill beskriva något på ett visst sätt (Potter 1996a:131; Edley 2001:198). Tolkningsrepertoarerna kan vara olika rika och fylliga, så att några kanske enbart innehåller en slags kärnidé, medan andra spänner över ett rikt omfång av metaforer, bilder, uttryck och begrepp, och därmed blir mer komplexa (Edley 2001:198; Bolander 2002:55). Som kommer att visas nedan så är de tolkningsrepertoarer som analyserats fram i den här studien rika på innehåll, och omfattar både en modell av konsulter, mm, och en modell för konsultanvändning (se kapitel 7). Gemensamt för tolkningsrepertoarerna (oavsett mängden innehåll) är dock att de ger människor resurser, argument och verktyg för att konstruera olika versioner av verkligheten

(Wetherell & Potter 1988:170; Potter 1996a:131; Winther Jørgensen & Phillips 2000:114)³⁷.

Interpretative repertoires are recurrently used systems of terms used for characterizing and evaluating actions, events and other phenomena. A repertoire, like the empiricist and contingent repertoires, is constituted through a limited range of terms used in particular stylistic and grammatical constructions. Often a repertoire will be organized around specific metaphors and figures of speech (tropes)... (Potter & Wetherell 1987:149).

Genom att använda sig av tolkningsrepertoarerna kan människor göra eller åstadkomma vissa saker. De kan användas för att rättfärdiga, kritisera, försvara, motivera eller ursäkta något, och de kan också användas som argument i en debatt eller diskussion. Enkelt uttryckt kan man säga att tolkningsrepertoarerna både kan användas som byggstenar för att bygga upp ett resonemang eller en berättelse och för att göra den trovärdig (Wetherell & Potter 1988:172; Burr 1995:117).

Vem har då tillgång till tolkningsrepertoarerna? Här är tanken att tolkningsrepertoarerna är tillgängliga för alla som delar ett språk och en kultur, även om vissa personer (beroende på erfarenhet, kunskap, tillträde till olika sociala sfärer, osv) kan ha tillgång till fler eller andra repertoarer än andra. En ofta använd metafor är att likna dem vid böcker i ett offentligt bibliotek, där de som vill kan låna och använda dem (Edley 2001:198). Det handlar alltså inte om att tolkningsrepertoarerna skulle vara helt individuella, utan snarare om att de är en uppsättning kollektivt vedertagna argument och bilder som vi kan använda oss av när vi så behöver (Burr 1995:118). En följd av detta är att man som "låntagare" inte är begränsad till att använda sig av och tala utifrån enbart en tolkningsrepertoar, utan tvärtom har möjlighet att låna ur och kombinera flera olika tolkningsrepertoarer samtidigt, allt efter smak och behov (Edley 2001:198). Det finns dock en begränsning i

³⁷ Det finns en skillnad mellan det som här kallas tolkningsrepertoarer och det som i andra diskursanalytiska ansatser kallas diskurs, även om de vid en hastig anblick kan tyckas handla om ungefär samma sak. Tolkningsrepertoarer pekar mer mot de lokala, flexibla användningarna av olika diskursiva resurser, medan diskursbegreppet istället pekar mot mer övergripande institutionsliknande diskurser av det slag som mer diskursteoretisk och Foucault-inriktad forskning intresserar sig för (Potter 1996a:131; Edley 2001:202).

detta som kommer ur att vi, även om vi är kreativa och kommer på nya idéer och tankar när vi talar och tänker, hela tiden har vårt historiska och kulturella arv med oss som sätter ramarna för vad vi ser som rimligt och tänkbart att säga (jämför t ex Burr 1995; Winther Jørgensen & Phillips 2000)³⁸.

Hur känner man då igen en tolkningsrepertoar när man "ser den"? Här finns det några, om än inte så konkreta, svar i litteraturen på hur man som forskare kan arbeta med sitt material för att analysera fram dem (se t ex Potter & Wetherell 1987; 1994). Dessa kommer att beskrivas närmare i kapitel 5. En grundläggande tanke som dock kan vara tillräcklig att ta upp här är att man på något sätt märker att "man har hört det förut", dvs att det som sägs, metaforen, uttrycket, bilden, återkommer i materialet. Ett annat sätt att känna igen när tolkningsrepertoarer används är att vara uppmärksam på de fall då t ex en intervjuperson säger någonting i stil med "det vet ju alla att konsulter är på det här sättet". Sägs någonting på det sättet så kan man misstänka att man, och än mindre "alla", antagligen inte alls vet att det är så, utan att det tvärtom är något som måste rimliggöras och då förslagsvis med hjälp av en tolkningsrepertoar.

Tolkningsrepertoarerna kan ses som en slutprodukt ur den diskurspsykologiska analysen (se vidare i kapitel 5). Efter att de har analyserats fram kan forskaren sedan föra en diskussion om hur de kan förstås, vad de fyller för funktioner och vad konsekvenserna kan bli av dem³⁹. Hur kommer då begreppet tolkningsrepertoar att användas i den här studien? Som visas i kapitel 7, så resulterar den diskurspsykologiska analysen av materialet i att fem olika tolkningsrepertoarer om konsultanvändning identifieras. Vad de innehåller, hur de används

³⁸ Detta resonemang överensstämmer med tankarna inom det meningsskapande synsättet, enligt vilket den omgivande kontexten påverkar vad som ses som rimligt, möjligt och legitimt (Salancik & Pfeffer 1978).

³⁹ Så har t ex Wetherell & Potter (1988) i sin studie av hur nyzeeländare talar om den maoriska ursprungsbefolkningen visat att de genom sin användning av olika repertoarer kan framställa sig själva som medvetna, moderna och icke-rasistiska medborgare, dock *utan ansvar* för ursprungsbefolkningens situation. Därigenom fyller tolkningsrepertoarerna två funktioner; dels framstår användaren av dem som politiskt korrekt, och dels tillskrivs ansvaret för situationen någon annan (myndigheterna, maorierna själva, osv).

i berättelserna om de olika projekten samt hur de analyserats fram ur materialet redovisas i kapitel 7-9.

Sammanfattning

I kapitlet har de teoretiska grundvalar som studien vilar mot beskrivits, liksom de synsätt som valts för att angripa och analysera materialet. Flera begrepp har introducerats, så som meningsskapande, begrepps-paret modell av och modell för, kontext, berättelser, polyfoni och tolkningsrepertoarer. Dessa kommer alla att användas i den fortsatta analysen och är centrala för dess uppbyggnad samt för de slutsatser som sedan dras. Hur hänger då de olika begreppen ihop med varandra? Detta kan beskrivas på följande sätt:

Det *organisatoriska meningsskapandet* kring konsultprojekt sker i en *organisatorisk kontext* genom *berättelser*, i vilka olika händelser, som t ex konsultprojekt, och aktörer konstrueras på olika sätt. Detta görs med hjälp av *tolkningsrepertoarer*, vilka fungerar som byggstenar och argument i berättelsen, samt bidrar till att göra den trovärdig. Menings-skapandet är intressant att studera eftersom det påverkar de fortsatta handlingarna och tolkningarna av konsultprojekt i organisationen, något som fångas av begrepps-paret *modell av och modell för*. I en organisation kan det finnas flera berättelser om och sätt att värdera konsultprojekt. Det uppstår då en *polyfoni* av berättelser, av vilka några vinner större gehör och utvecklas mot *dominerande berättelser* medan andra blir till *skuggberättelser*. Vilka berättelser som går segrande ur kampen om *tolkningsföreträdet* beror dels på vilka aktörer i organi-sationen som berättar dem, samt deras positioner, trovärdighet och spridningskanaler och dels på hur pass trovärdig och rimlig berättelsen verkar vara. Detta sammanfattas i figuren nedan.

Att ett konsultprojekt värderas som mer eller mindre framgångsrikt ses alltså mot bakgrund av detta som resultatet av en meningsskapande process, i vilken olika röster eller versioner konkurrerar med varandra om vilken som ska ges störst utrymme, och det är denna process jag vill studera. Hur detta görs mer konkret beskrivs närmare i nästa kapitel.

KAPITEL 5

METOD OCH MATERIAL

Inledning

I det föregående kapitlet beskrevs den teoretiska referensram som studien vilar mot. Vad får då denna för konsekvenser för vilken typ av kunskap som kan eftersökas i studien och inte? Och med hjälp av vilken metod kommer detta att göras? Det här, liksom vilket material studien baserar sig på, kommer att beröras i detta kapitel vilket syftar till att ge läsaren en förståelse för vad det är för slags studie som utförts samt hur detta gått till. Till detta kommer också tanken om att ge läsaren en möjlighet att själv göra en bedömning av hur analysprocessen gått till, samt av dess trovärdighet.

En tolkande och kvalitativ studie

Genom att välja teoretiskt perspektiv riktar man som forskare strålkastarljuset mot vissa aspekter av det fenomen som studeras, medan andra får stå tillbaka. Som visades i det föregående kapitlet har jag i den här studien valt att betrakta värderingen av konsultprojekt som ett uttryck för organisatoriskt meningsskapande (Weick 1995). Studien befinner sig därför inom det som ofta kallas för det tolkande paradigmet, vilket får konsekvenser för såväl vilken slags kunskap som kan eftersökas (och inte) och vilken typ av bidrag som studien kan lämna (Brunsson 1982; Gioia & Petri 1990)⁴⁰.

⁴⁰ Detta kan då uttryckas som att bidragen från studier inom det tolkande paradigmet mer ligger i en ökad språkbildning kring det studerade fenomenet än i en avbildning av detsamma (Brunsson 1982; Gioia & Pitre 1990).

I korthet bygger Weicks (1995) teorier om organisatoriskt menings-
skapande på tanken om att världen, såsom vi upplever den, är socialt
konstruerad (jämför Berger & Luckmann 1966). Detta förnekar då inte
förekomsten av en fysisk värld, utan vad det snarare gör är att det
sätter fokus på hur vi uppfattar den och vilken betydelse vi tillskriver
den, liksom oss själva och varandra (ibid.). Det blir då också detta som
studeras, snarare än hur den "faktiskt" är och fungerar. För studien
innebär detta att jag intresserar mig mer för hur konsultprojekt och
konsultanvändning och uppfattas i klientorganisationerna samt vilken
mening och betydelse de fylls med, än för att försöka hitta deras
"verkliga" eller "faktiska" värde (något som också tycks vara svårt att
fastställa – se kapitel 2). Som en följd av detta betraktas värdena i
konsultprojekten heller inte som givna eller fasta utan tvärtom som
föremål för en kontinuerlig och meningsskapande process, i vilken de
förhandlas fram mellan olika aktörer. De här socialt konstruerade
betydelserna och värdena av projekten och konsultanvändningen blir
sedan någonting som aktörerna måste förhålla sig till, och de blir lika
viktiga och "verkliga" som den fysiska verkligheten, trots att de är
föränderliga och flytande. Att värdena och betydelserna är socialt
konstruerade och meningsskapandet sker genom samtal och prat gör
dem alltså inte mindre viktiga att studera eller hantera – snarare
tvärtom⁴¹!

Jag är alltså inte ute efter att visa hur pass "korrekt" värderingen av
konsultprojekten utan vill istället försöka visa hur den görs och mot
vilka kriterier. Genom detta vill jag bidra till att öka kunskapen om
hur värderingen av konsultprojekt går till i klientorganisationerna samt
vad som påverkar den (se kapitel 1). Hur kan då detta göras? Som
kommer att visas nedan så sker det i den här avhandlingen genom
utförandet av en kvalitativ studie, i vilken jag utgår från teorier om
organisatoriskt meningsskapande och analyserar materialet med hjälp
av en diskurspsykologisk metod (Potter & Wetherell 1987; Winther
Jørgensen & Phillips 2000). De resultat som studien kommer fram till är
därmed baserade på mina tolkningar och visar på ett sätt att förstå
frågeställningarna (se kapitel 1) och materialet. För att möjliggöra för

⁴¹ Jämför gärna med Marshaks (1998) diskussion om att prat ofta uppfattas som mindre värt
än handling, trots att prat både föranleder och är en slags handling.

läsaren att själv göra en bedömning av dem och deras rimlighet kommer analyserna, liksom utdrag ur det empiriska materialet, att presenteras tämligen utförligt nedan.

Studiens design

Två företag har studerats, här kallade Tillverkningsföretaget och Tjänsteföretaget. Båda företagen är stora, välkända koncerner vilka kan beskrivas som internationella aktörer, även om de har ett svenskt ursprung och en stark närvaro på den svenska marknaden. Som en avgränsning begränsades studien till att enbart omfatta företagens svenska verksamheter, även om en del av de konsultprojekt som berördes i studien hade internationella inslag. Eftersom företagen och intervjupersonerna önskade vara anonyma har de givits fingerade namn. På samma sätt har de konsultbolag som nämns i intervjuerna anonymiserats. I kapitel 6 finns en närmare presentation av de båda företagen, vilka då innefattar en beskrivning av deras organisatoriska kontexter (jämför kapitel 4) samt deras konsult-användning⁴². Beskrivningarna av de organisatoriska kontexterna i företagen baseras på den information som intervjupersonerna lämnat. När det gäller konsultanvändningen som helhet i företagen är dock informationen hämtad från det material och den dokumentation som erhållits från dem, innehållande bl a statistik och förteckningar över organisationernas konsultprojekt (se vidare nedan).

Valet av frågeställningar och studieobjekt

Anledningen till att just dessa två företag kom att studeras berodde på att jag kom i kontakt med dem genom forskningsprojektet Konsultation för kunskapsskapande⁴³ som jag deltog i under 2002-2003. Inom ramen för projektet utfördes ett antal intervjuer med anställda i företagen (se nedan samt appendix 1-3). Intervjuerna syftade till att undersöka hur man använde sig av konsulter i företagen och i vilken mån samt hur man då arbetade med kunskapsöverföring. I samband med att

⁴² Då uttryckt som deras aggregerade konsultanvändning på organisationsnivå.

⁴³ Detta projekt leddes av docent Andreas Werr och var finansierat av Vinnova. Jag gavs dock möjlighet att inom ramen för projektet utforma och anpassa intervjuguide och enkät efter mina forskningsintressen.

intervjuerna utfördes väcktes nya frågor som jag ville undersöka närmare. Exempel på sådana frågor var: I vilka situationer betraktas det som legitimt och inte att använda konsulter? Hur kommer det sig att ett och samma projekt kan beskrivas på så olika sätt? Hur vet man om konsultprojekten varit "lyckade" eller "misslyckade" när det finns så olika beskrivningar av dem och man dessutom inte gör några formaliserade utvärderingar?

Att jag fastnade för just dessa frågor kan förklaras med såväl den organisationsteoretiskt inriktade forskningsmiljö jag vistats i som doktorand vid PMO⁴⁴ på Handelshögskolan i Stockholm, som med att jag tidigare arbetat med bl a affärsutveckling på ett konsultbolag. Jag lade då märke till att det fanns en stor variation hos företagets klienter när det gällde till vad för slags uppdrag de anlätade konsulter, hur deras inköps- och urvalsprocesser såg ut samt hur de tycktes betrakta konsultanvändningen och konsulterna (som experter, resurser, lärare, partners, osv). När jag så som doktorand fick möjlighet att utföra intervjuer på Tillverknings- och Tjänsteföretaget slogs jag av att det inte bara verkade finnas skillnader *mellan* företagen i hur de använde och köpte in konsulttjänster (något som jag även observerat tidigare – se ovan) utan även *inom dem*. Detta fångade mitt intresse. Att det fanns skillnader mellan företagen var intressant i sig, men att det kunde finnas så stora skillnader inom dem var än mer spännande! Hur kunde man förstå det? Och vilka effekter kunde det leda till? De här frågorna blev vägledande för mig in i mitt avhandlingsarbete, som baserar sig på det material jag samlade in från Tillverknings- och Tjänsteföretaget. Hur detta gick till kommer nu att beskrivas närmare.

Material – insamling och bearbetning

Materialet som studien baseras på består, vid sidan av dokumentation från företagen, av sammanlagt 42 intervjuer med chefer, projektledare och stabsmedlemmar. Intervjuerna var semistrukturerade, varade i cirka 1-2 timmar, och utfördes på intervjupersonens arbetsplats, ofta i dennes kontor eller i något mötesrum. De spelades in på band och

⁴⁴ För en närmare beskrivning av PMO, se <http://www.hhs.se/EFI/PMO>.

transkriberades sedan, och det är dessa transkript som analyserna i avhandlingen baserar sig på⁴⁵.

Under intervjuerna ombads intervjupersonerna berätta om hur de själva och andra i organisationen arbetat tillsammans med konsulter, varför de valt att anlita konsulter, om de kunde ge exempel på projekt som varit lyckade och mindre lyckade, samt varför de ansåg att de varit just det. Intervjuerna hölls medvetet öppna så att intervjupersonerna gavs möjlighet att själva berätta om sina erfarenheter, istället för att enbart besvara i förväg uppsatta frågeformulär (jämför Wetherell & Potter 1988:172). Den intervjuguide och enkät (se appendix 4-5) som utformades för intervjuerna fungerade därför mer som back-up ifall intervjun av något skäl skulle gå trögt än som styrande för intervjuens innehåll. Enkäten användes vidare som diskussionsunderlag, där intervjupersonerna ombads "tänka högt" medan de resonerade kring hur frågorna i den kunde besvaras (och inte för någon kvantitativ analys). Tanken var alltså att låta intervjupersonerna berätta och associera relativt fritt, för att därigenom fånga deras egna ord, berättelser och associationsbanor (jämför Buchanan 2003:7). Detta stämmer också överens med den intervjumetod som förespråkas inom diskurspsykologisk analys (Potter & Wetherell 1987:161).

Vilka intervjuades då i de två företagen? Här var utgångspunkten att intervjua personer med olika befattning i företagen och också med olika roll och relation till de konsultprojekt som intervjuerna kom att handla om. Detta kan ses som ett komplement till den tidigare forskningen, som, i den mån den alls behandlat klientsidan, mest inriktat sig på cheferna och inte studerat övriga grupper av anställda i någon högre utsträckning (se kapitel 3). Hur själva insamlingsarbetet gick till skilde sig dock något mellan de två företagen, varför detta nu presenteras närmare.

⁴⁵ Här gjordes ett val av transkriberingsmetod, där jag valde att inte använda mig av den utförliga metod som används inom t ex konversationsanalys. Istället skrev jag ned allt det som sades under intervjuerna och satte enbart ut pauser och betoningar i den mån det var påkallat. Anledningen till detta val var att mitt forskningsintresse inte låg i själva samtalsformen utan på hur intervjupersonerna uttryckte sig, dvs ordval, mm. Vidare vill jag göra det transkriberade materialet lättläst och enkelt för läsaren att ta till sig (jämför Potter & Wetherell 1987:166).

Materialinsamling i Tillverkningsföretaget

Under 2002 utfördes 18 semistrukturerade intervjuer med anställda på olika positioner inom Tillverkningsföretaget (för en förteckning över dessa, se appendix 1). Tanken bakom urvalet av intervjupersonerna var att få en bred bild av olika konsultprojekt inom koncernen. Efter att ha fått tillgång till information om vilka konsultprojekt som koncernen startat upp under de senaste fem åren valdes ett antal konsultprojekt ut, kring vilka sedan personer med olika roller och relationer till dem intervjuades. Som ett sätt att kategorisera intervjupersonerna delades de in i olika grupper; beställare, projektledare, deltagare och avnämare. Under analysen framkom det dock att den sista gruppen, avnämare, behövde delas upp i två - avnämare och intressenter (jämför det engelska ordet *stakeholders*⁴⁶). Från Tillverkningsföretaget erhöles också tillgång över statistik över inköpen av konsulttjänster under perioden 1998-2001 samt beskrivningar av projekten, och det är denna statistik som ligger till grund för beskrivningen av Tillverkningsföretagets konsultanvändning i kapitel 6.

Grupp	Roll och relation till projekten
Beställare	De som tagit initiativ till projektet alternativt stod som uppdragsgivare till det.
Projektledare	Motsvarar huvudprojektledaren för projektet, i de fall som det funnits delprojektledare för olika delprojekt inom projektet.
Deltagare	Anställda som arbetat inom projektet, inklusive delprojektledare för eventuella delprojekt inom projektet.
Intressenter	Anställda som inte ingick i projektet men som hade intressen att bevaka i det.
Avnämare	Anställda, vilka inte deltagit i projektet och som inte berördes av det mer än indirekt.

Tabell 5. Översikt över de kategorier som intervjupersonerna delades in i.

⁴⁶ Begreppet stakeholder definieras på följande sätt: "a person or group that has an investment, share, or interest in something, as a business or industry" (<http://dictionary.reference.com/search?q=stakeholder>). Översatt till svenska blir detta till att en stakeholder är någon som har ett intresse, investering eller andel att bevaka i ett företag, el dyl. Värt att notera är dock att begreppet intressent kan avse både externa och interna aktörer som har intressen att bevaka i ett företag (se t ex Sandberg & Faugert 2007). Här avses dock enbart de *organisationsinterna aktörerna*. Detta hänger då samman med att fokus i avhandlingen avgränsats till att omfatta den organisatoriska kontexten, medan externa aktörer lämnats utanför analysen. Avnämare, däremot, avser de personer som inte påverkats direkt av projektet och som heller inte haft någon egen eller nära relation till det.

Materialinsamling i Tjänsteföretaget

Under slutet av hösten 2002 påbörjades också en intervjustudie i Tjänsteföretaget, vilket resulterade i 24 intervjuer (för en förteckning över dessa, se appendix 2). Intervjustudien pågick fram till hösten 2003, och intervjuerna och transkriberingarna av dem utfördes då på samma sätt som i Tillverkningsföretaget. När det gällde urval av intervju-personer skilde sig dock situationen i Tjänsteföretaget från den i Tillverkningsföretaget, delvis på grund av en annan organisationsstruktur, men också för att det inte var lika enkelt att identifiera olika typer av projekt som i Tillverkningsföretaget och det därmed också var svårare att komma in i dem och tala med representanter för olika grupper. Sammantaget gjorde detta att vi⁴⁷ istället för att utgå från projekten i sig och därefter identifiera olika nyckelpersoner kring dem som vi gjort i Tillverkningsföretaget, nu fick göra tvärtom och utgå från de personer i Tjänsteföretaget som antogs använda konsulter eller åtminstone ha inblickar i hur konsultanvändningen såg ut, och sedan be dem berätta om konsultprojekt. Det här angreppssättet ledde fram till att en stor del av ledningsgruppen intervjuades, liksom cheferna för de olika affärsenheterna inom Tjänsteföretaget. Vi fick även möjlighet att intervjuva inköpare, fackliga representanter och stabsmedlemmar – något som gav en varierad bild av konsultanvändningen i Tjänsteföretaget.

Förutom intervjuerna erhöles statistik och dokumentation över konsultinköpen under perioden 2000-2002 och det är denna information som ligger till grund för beskrivningen av Tjänsteföretagets konsultanvändning, som finns i kapitel 6. Det kan dock nämnas redan här att konsultprojekten i Tjänsteföretaget var av en något annorlunda karaktär, där många av dem antingen var mycket stora och omfattande eller också relativt små och begränsade, vilket kan jämföras med att det i Tillverkningsföretaget istället till stor del rörde sig om medelstora projekt (även om det fanns omfattande och mycket små projekt där också).

⁴⁷ Som nämndes ovan så utfördes intervjustudierna på Tjänste- och Tillverkningsföretaget inom ramen för forskningsprojektet Konsultation för kunskapsskapande?, vilket leddes av Andreas Werr och i vilket jag deltog. I appendix 3 finns en sammanställning över vem som utförde vilka intervjuer.

Vad säger intervjuerna något om?

Viktigt att påpeka i samband med den här typen av intervjuer är att forskaren, som alltid, har ett inflytande på intervjusituationen även om man låter intervjupersonerna berätta relativt fritt⁴⁸. Det här kan också formuleras som att det intervjupersonerna säger i intervjuerna påverkas av hur de upplever intervjusituationen, forskaren och sin egen roll, samt av vilka tolkningsrepertoarer som finns tillgängliga för dem (Wetherell & Potter 1988; Alvesson & Kärreman 2000b; Winther Jørgensen & Phillips 2000). Vidare är det tänkbart att tidpunkten för intervjun spelar in, så att samma intervjuperson ger andra svar på samma fråga vid ett annat tillfälle (detta inte minst när det gäller utvärderingar – se kapitel 2).

Hur kan då detta hanteras? Ett sätt är att, som i den här avhandlingen, vara öppen med hur intervjuerna gått till och presentera såväl analysprocessen som utdrag ur materialet för läsaren, så att denne själv kan bilda sig en uppfattning om tolkningarnas rimlighet och trovärdighet. Ett annat är att undersöka i vilken mån det finns överensstämmelser mellan de olika intervjupersonernas utsagor. Som kommer att visas i kapitel 8-9 nedan så fanns det berättelser som var gemensamma för flera intervjupersoner och som även återfanns i båda företagen – de stora skillnaderna dem emellan till trots. Detta indikerar att det som sades i intervjuerna inte bara var helt tillfälliga konstruktioner utan även hade bäring på vad som uppfattades som legitima sätt att prata om konsultanvändning. Jag vill mot bakgrund av detta här ansluta mig till den syn på intervjuer som Alvesson och Kärreman (2000b:151) uttrycker, enligt vilken det som sägs i intervjuerna kan avspegla och ge inblickar i kultur, praktik och vad som betraktas som legitimt att säga i en organisation och inte (se vidare diskussionen om diskursiv pragmatism nedan).

En fråga som kan ställas är ifall fler intervjuer hade givit annorlunda resultat? Här är svaret att detta naturligtvis är tänkbart (och också något som den fortsatta forskningen på området får utvisa). Samtidigt är syftet med den diskurspsykologiska analysen inte att ge en hel-

⁴⁸ Detta inflytande kan sägas bli än mer dolt och osynligt i löst strukturerade intervjuer än när intervjuaren följer ett frågeprotokoll och prickar av intervjupersonens svar mot det.

täckande bild av alla tolkningsrepertoarer som kan finnas kring konsultprojekt, utan att visa vilka tolkningsrepertoarer som de intervjuade aktörerna använde sig av. Att det kunde ha funnits fler tolkningsrepertoarer i omlopp i organisationerna (vilka hade tiotusentals anställda var) gör alltså inte studiens resultat mindre värda eller relevanta eftersom tanken med diskurspsykologiska studier inte är att ge generella och allmängiltiga resultat, utan att fördjupa sig i det lokala och därigenom vinna insikter och en ökad förståelse, som sedan kan användas som bakgrund eller relief vid liknande studier där andra lokala kontexter finns (Gill 1996:155)⁴⁹. Vidare upplevde jag under genomläsningen och analysen av intervjuerna att det efter ett tag inte tillkom någonting nytt i dem, vilket indikerade att en mättnad eller redundans uppnåtts (jämför Gills 1996:155 resonemang om sampelstorlek och mättnad i diskurspsykologiska studier).

Ytterligare en fråga som kan ställas är varför jag valt att arbeta med intervjuer när syftet i avhandlingen är att förklara hur konsultprojekt värderas av klientorganisationerna. Det låter närmast som att det är en process som avses. Borde då inte en observationsstudie ha varit ett bättre val? Svaret på den här frågan ligger i att accessen till företagen inte möjliggjorde någon längre observationsstudie, även om en sådan hade kunnat ge värdefull information. Vidare har jag i studien härlett fram processen för meningsskapande berättelser teoretiskt, för att sedan studera en del av den empiriskt och då valt att fokusera på vilka berättelser som finns om de studerade konsultprojekten, samt på hur dessa är uppbyggda. För detta lämpar sig en diskurspsykologisk analysmetod väl, liksom ett material bestående av semistrukturerade och tämligen öppna intervjuer (Potter & Wetherell 1987:161).

Så långt om studiens design och de insamlingsmetoder som användes för att samla in material till studien. Men hur analyserades det sedan? Detta kommer nu att beskrivas närmare.

⁴⁹ Antalet intervjuer (42 st) är med diskurspsykologiska mått mätt dessutom ett relativt stort sampel. Som Potter och Wetherell (1987:161) påpekar, så är antalet intervjuer av underordnad betydelse i diskurspsykologiska studier. Eftersom analysarbetet är mycket tidskrävande, kan det t o m vara bättre att avgränsa sitt material till ett mindre antal intervjuer.

En diskurspsykologisk analysmetod

Det insamlade empiriska materialet har analyserats med hjälp av en diskurspsykologisk⁵⁰ metod (Potter & Wetherell 1987; Winther Jørgensen & Phillips 2000). Anledningen till att just denna metod valts är att studien fokuserar på den diskursiva aspekten av menings-skapandet kring konsultprojekt, dvs på hur organisationsmedlem-marna genom att berätta om konsultprojekt tillskriver dem olika betydelser och värden (jämför kapitel 4). Mot bakgrund av detta blir det då intressant att studera dels vilka berättelser om konsultprojekt och konsultanvändning som går att urskilja i materialet och dels hur dessa är uppbyggda. Detta ligger i linje med diskurspsykologins intresse för hur människor med hjälp av språket och diskursiva resurser framställer sin omvärld på vissa sätt, samt hur de försöker göra denna framställning trovärdig:

Man [dvs inom diskurspsykologin] intresserar sig alltså dels för vilka språkliga resurser som används av en viss grupp människor, dels för hur dessa resurser används för att konstruera och göra en viss version av verkligheten rimlig (Bolander 2002:52).

Med *diskurs* förstås inom diskurspsykologin alla typer av muntlig interaktion samt skriven text (Potter & Wetherell 1987:7). I den här studien fokuseras intervjupersonernas utsagor under intervjuerna, vilket då överensstämmer med den diskurspsykologiska inriktningens definition. Samtidigt finns det en glidning i språkbruket mot att diskursbegreppet ibland betecknar mer generella och övergripande tankefigurer samt sätt att tala om vissa saker. För att tydliggöra vad som här avses kommer jag att använda begreppet diskurs relativt sparsmakat och då för att beteckna just tankefigurer och övergripande sätt att prata om något visst fenomen. När det gäller de mer lokala mönstren använder jag istället begreppet tolkningsrepertoar, vilket presenterades i det föregående kapitlet, och följer därmed Potters (1996a) samt Edleys (2001) rekommendationer.

⁵⁰ För att tydliggöra vad det är för ansats som här används och minska risken för sammanblandning med andra ansatser och betydelser av diskursbegreppet, har jag valt att använda termen diskurspsykologisk analys istället för diskursanalys (jämför Winther Jørgensen & Phillips 2000), även om man inom diskurspsykologisk forskning själv ofta kallar det för diskursanalys. Detta förklarar också att det i citaten ibland står diskursanalys eller *discourse analysis* fast det är diskurspsykologi som avses.

Inom diskurspsykologin betonas språkets performativa karaktär⁵¹ (Potter & Wetherell 1987; Wetherell & Potter 1988; Winther Jørgensen & Phillips 2000). Med detta menas att vi *gör* någonting då talar och berättar om något och att vi använder språket för att åstadkomma olika saker, t ex försvara, anklaga, döma, osv. Detta kan också uttryckas som att vi, genom att beskriva verkligheten på ett visst sätt skapar en slags modeller av den, i vilka vissa handlingar framstår som naturliga, rimliga och självklara, medan andra blir opassande och otänkbara (jämför kapitel 4). De diskursivt konstruerade bilderna eller värderingarna kan därigenom få både sociala och materiella konsekvenser (Potter & Wetherell 1987:33-34; Wetherell & Potter 1988). Vidare gör den performativa synen på språket att forskarens fokus flyttas från att undersöka hur "sann" en utsaga är, till att studera vad det är som aktören vill uppnå genom att framställa något på ett visst sätt, samt hur han eller hon gör för att få sin utsaga att framstå som så trovärdig och riktig som möjligt⁵² (Bolander 2002:52).

Det här kan också formuleras som att man kan *konstruera* olika versioner av något, och att dessa versioner fyller en viss *funktion*, dvs att de är ett slags medel för att uppnå något mål (Bolander 2002). Beroende på vad aktören vill uppnå med sin utsaga och med sitt sätt att framställa eller konstruera det han/hon talar om, så kommer utsagan att utformas på olika sätt. Detta gör att det kan finnas en *variation* i hur aktörerna i fråga pratar om och konstruerar det aktuella fenomenet. Variationen kan då gälla både *form* (dvs hur berättelsen är uppbyggd och vilka diskursiva resurser som används i den) och *innehåll* (dvs vad den handlar om) i utsagan eller berättelsen och även fungera som en ledtråd till vilken funktion berättelsen fyller. Detta blir ett värdefullt verktyg i analysarbetet eftersom funktionen sällan är särskilt explicit uttryckt, utan tvärtom något som ofta döljs medvetet av berättaren för att den inte ska bli alltför uppenbar och därmed lätt att kritisera och

⁵¹ Denna betoning delar den med etnometodologi (se t ex Heritage 1984) och *speech act theory* (Austin 1962), som den också hämtat inspiration ifrån (Wetherell & Potter 1988; Potter & Wetherell 2001:198). Ytterligare kännetecken för diskurspsykologin är dess intresse för hur människor i vardagen konstruerar lokala versioner av sin omvärld, samt dess voluntaristiska syn på individen i förhållande till diskursen (Winther Jørgensen & Phillips 2000). Detta stämmer överens med studiens intresseområde och utgångspunkter.

⁵² Detta kan jämföras med den sjunde punkten i Weicks (1995) teorier om organisatoriskt meningsskapande (se kapitel 4).

undergräva. Det kan även vara så att det som sägs får andra konsekvenser än vad man tänkt sig eller kunnat förutse (Potter & Wetherell 1987; Wetherell & Potter 1988; Edley 2001). Vidare finns det inom diskurspsykologin en öppenhet för att vi säger "det vi kan" samt att vi ibland säger saker för att vi upplever att det "passar in i sammanhanget" (Wetherell & Potter 1988:171)⁵³. Vilken funktion en viss version fyller blir därmed föremål för diskussion och tolkningar och betraktas ofta som ett slags slutresultat från den diskurspsykologiska analysen (ibid.).

Ytterligare något som variationen i utsagorna kan indikera är att det finns flera olika tolkningsrepertoarer i omlopp. I den här studien kunde t ex konsulter beskrivas på varierande sätt, där de ibland framställdes som kunniga experter som agerade för klientens bästa, och ibland som okunniga skojare, som försökte tanka av klienten värdefull information och sälja in fler uppdrag oavsett klientens behov. De här bilderna återkom också i de olika intervjuerna i materialet, vilket gjorde att jag började ana om att det kunde röra sig om olika tolkningsrepertoarer eller modeller av konsulter (se vidare nedan i beskrivningen av hur tolkningsrepertoarerna i studien analyserades fram).

Det är alltså värdefullt att uppmärksamma variationen i utsagorna, eftersom de kan ge många ledtrådar till såväl deras funktion som vilka tolkningsrepertoarer som används. Det bör dock tydliggöras att det då inte enbart rör sig om att det skulle finnas variationer mellan intervju-personer, så att intervjupersonerna i sig skulle vara ett slags analysenheter. Istället behandlas alla texter i materialet tillsammans, så att mönstren i variationen söks där snarare än bara på individnivå. Det här medför att variationen och mönstren i den kan återfinnas både *mellan* och *inom* de olika intervjuutsagorna. Eftersom tolkningsrepertoarerna är diskursiva resurser som kan användas av aktörer efter behov och

⁵³ Som exempel på detta kan tas att man inte talade om nationer förrän begreppet och nationstanken uppfanns och blev spridd i samhället (jämför Winther Jørgensen & Phillips 2000:110). Det kan även jämföras med citatet från Salancik & Pfeffer (1978) ovan, i vilket det betonades att vi ibland säger saker för att passa in.

förmåga, så kan en och samma person alltså använda sig av flera olika tolkningsrepertoarer i samma intervju⁵⁴.

Inom diskurspsykologin betraktas identiteter inte som någonting fixt eller givet, utan ser det istället som att individer kan ha många olika identiteter, beroende på sammanhang och syfte, samt att dessa konstrueras diskursivt i interaktionen med omvärlden (Potter & Wetherell 1987; Wetherell & Potter 1988; Winther Jørgensen & Phillips 2000). Individen kan således framställa sig själv på olika sätt i olika situationer och denna variation ses då inte som någonting problematiskt utan som en del av det sociala samspelet⁵⁵ (Winther Jørgensen & Phillips 2000:14). För den här studien innebär detta att det blir intressant att studera hur aktörerna framställer sig själva och andra i sina berättelser, samt vilka slags roller och identiteter de tillskrivs (jämför kapitel 4). Det blir även intressant att undersöka hur organisationen framställs – är den "gammalmodig", "präglad av dåligt självförtroende" eller kanske "kompetent och erfaren"?⁵⁶ Som kommer att visas nedan så beskrivs detta med hjälp av begreppen *modell av sig själv* och *modell av organisationen*.

Även om diskurspsykologin har en voluntaristisk syn på individen och dess möjligheter att själv välja vilka diskursiva resurser den vill använda samt vilken identitet den vill "ta på sig" så ses den dock inte som helt fri. Istället betraktas individen som att den befinner sig ett slags moraliskt universum i vilket det finns historiskt och socialt givna ramar för vad som betraktas som rätt och fel, och där det gäller att försöka framstå och framställa sig själv som trovärdig och som att man följer de rådande idealen (Burr 1995:120; Winter Jørgensen & Phillips 2000:12). Det här gör att den omgivande kontexten blir värdefull att

⁵⁴ När aktörer går från en tolkningsrepertoar till en annan måste hon/han dock hantera det på något sätt för att bibehålla sin trovärdighet, eftersom hon/han annars riskerar att säga emot sig själv. Detta kan göras på olika sätt. Ett vanligt förekommande sätt är separera tolkningsrepertoarerna från varandra tidsmässigt, så att de används vid olika tillfällen under samtalet/intervjun. Ett annat är användandet av *disclaimers* (Bolander 2002).

⁵⁵ Nu menas det inte att individen måste börja om från början med att skapa en ny identitet varje gång, utan istället tänker man sig att tidigare upparbetade identiteter finns kvar hos individen som ett slags avlagringar, och att dessa bidrar till en slags kontinuitet. Istället för att välja en helt ny identitet väljer alltså individen bland en av många möjliga versioner av sig själv (Winther Jørgensen & Phillips 2000:107).

⁵⁶ Alla dessa bilder fanns i materialet – se vidare i kapitel 7.

studera (jämför kapitel 4), något som ligger i linje med positioneringen inom den kontextuella inriktningen i kapitel 3.

Detta förstärks av det fenomen som Edwards och Potter (1992) samt Potter (1996b) kallar för *the dilemma of stake and interest*. Med detta menas att människor vet och förutsätter att en person som berättar om något gör det med ett visst syfte, och att berättelsen därför kan vara vinklad. Berättaren löper alltså en risk att inte bli trodd, utan tvärtom bli ifrågasatt och kritiserad, något som i förlängningen kan leda till att hon/han förlorar sin trovärdighet och legitimitet (Edwards & Potter 1992:158). För att undvika detta behöver berättaren därför organisera och förstärka sin berättelse så att *fakticiteten* i den ökar, dvs så att det framstår som att den är byggd på neutrala, allmängiltiga och faktabaserade (värderings-)grunder, och inte bara på berättarens egna åsikter, känslor eller behov⁵⁷ (jämför Edwards & Potter 1992; Potter 1996b; Müllern & Stein 1999).

Detta kan göras med hjälp av olika retoriska och diskursiva tekniker, som t ex *normalisering*⁵⁸ och *disclaimers*, vilka syftar till att öka trovärdigheten och fakticiteten hos berättelsen samt till att undergräva möjligheterna till kritik och ifrågasättande av dem (se t ex Potter & Wetherell 1994:59). Normalisering innebär i all enkelhet att ett specialfall, som t ex att man använder mycket konsulter, sägs vara något allmänt gällande, så att "alla använder mycket konsulter" och det därför blir viktigt att själv göra det för att företaget och man själv ska kunna "hånga med i utvecklingen". En *disclaimer*, å andra sidan, innebär att man först för fram en ståndpunkt eller tolkningsrepertoar och visar att man känner till den, för att sedan säga att man trots detta ändå tycker något annat (Edwards & Potter 1992:160-163; Bolander 2002:57). Därmed framstår den egna ståndpunkten som mer trovärdig och man själv som kunnig och insatt och därigenom svårare att ifrågasätta.

⁵⁷ Detta är nära besläktat vad som inom fr a etnometodologin kallas för *accountability*, vilket avser att man framställer sin berättelse på ett sådant sätt att den framstår som trovärdig (*account-able*) och svår att kritisera (Potter & Wetherell 1994:60; Bolander 2002).

⁵⁸ I original kallas tekniken för *extreme case formulations* (Edwards & Potter 1992:160-163). Jag har valt att översätta det till det svenska ordet *normalisering*, eftersom jag upplever att det tydligare visar vad det handlar om.

Valet att arbeta med en diskurspsykologisk metod gör det alltså möjligt att studera meningsskapande kring konsultanvändning genom att undersöka inte bara vilka berättelser som finns i materialet om konsulter, konsultprojekt och konsultanvändning, utan även hur de är uppbyggda och vilka diskursiva resurser som används i dem (Potter 1996a:132; Bolander 2002:52). Detta kommer att göras i två steg nedan, där jag i det första analyssteget använder mig av en diskurspsykologisk analysmetod för att analysera fram tolkningsrepertoarer ur materialet (se kapitel 7). Därefter undersöker jag vilka berättelser som finns om två konsultprojekt – Analysprojektet och Förändringsprojektet – samt hur tolkningsrepertoarerna används i dem för att framställa dem som mer eller mindre värdefulla och lyckade (se kapitel 8-9). Innan vi går vidare med detta vill jag dock ta upp den kritik som riktats mot den och hur denna hanterats i avhandlingen.

Kritik mot diskurspsykologin

Diskurspsykologin växte fram under 1980-talet som en reaktion mot tendenserna inom sociologisk och socialpsykologisk forskning mot att betrakta språket som en direkt avspeglning av människors inre⁵⁹, samt mot synen på människan som att den hade en fast identitet eller essens. Istället ville man anamma ett konstruktionistiskt perspektiv och betona språkets performativa karaktär samt lyfta fram språkanvändningen som ett studieobjekt i sig. Man ville också öppna upp för att en individ kunde ha många olika identiteter och att dessa konstruerades diskursivt i interaktionen med omvärlden (se t ex Winther Jørgensen & Phillips 2000:105).

Reaktionen mot den tidigare forskningens sätt att behandla språket som en direkt kanal till inre fenomen som kultur, tankar, känslor, mm, ledde dock till att man inom en del diskurspsykologiska studier gick så långt åt andra hållet att man så att säga "klippte bandet" mellan det som sades i materialet och avsändaren bakom⁶⁰ samt argumenterade för att man som forskare inte kunde uttala sig om någonting bortom texten (Alvesson & Kärreman 2000b:146). Det här fick till följd att analyserna visserligen blev detaljerade och rika på innehåll när det

⁵⁹ Jämför med det som Alvesson & Kärreman (2000a) kallar för *collapsed relation*.

⁶⁰ Jämför det Alvesson & Kärreman (2000a) kallar *autonomous relation*.

gällde språkanvändningen i materialet i sig, men att de inte sade så mycket om varför språkanvändningen såg ut som den gjorde eller vilka konsekvenser det kunde få för den omgivande kontexten. Den här utvecklingen kritiserades dock av andra forskare som t ex Burr (1995), vilka pekade på att det alltid finns en avsändare bakom det sagda, och att det därför inte är rimligt att helt bryta kopplingen mellan vad som sägs och bakomliggande fenomen och syften (även om det som sägs inte behöver vara en direkt avspiegling av dem).

För den här avhandlingens syfte finner jag det fruktbart att följa Burr (ibid.) och inte gå så långt som Potter och Wetherell (1987) gör då de i princip klipper banden mellan texten och dess omgivande kontext (i alla fall när det gäller vad en diskurspsykologisk studie kan uttala sig om). Istället väljer jag att närma mig det Alvesson och Kärreman (2000b) kallar *diskursiv pragmatism* och betraktar då det som sägs i intervjuerna som något som kan, även om det inte nödvändigtvis måste, ha bäring på andra fenomen. Därmed går jag längre än vad en strikt diskurspsykologisk forskning skulle göra och drar tolkningarna till att även kunna omfatta normer, ideal och praktiker (både fysiska och diskursiva) i de studerade organisationerna. Denna syn på förhållandet text – kontext sammanfattas väl i citatet från Alvesson och Kärreman (ibid.) nedan:

For example, utterances made in an interview regarding organizational practices may reflect some aspects of actual practices. But, they may also reflect morally binding conventions on how organizational members speak on these matters – how one as a competent member ought to describe actual practices (Silverman 1985). They may reflect some of the interpretive repertoires that are available to organizational members on the matter and/or in the situation rather than describe the practice per se or expresses a privileged meaning (Potter & Wetherell 1987). Or, for that matter, they may provide all of this: Their utterances may reflect actual practices, cultural information, and the discursive strategies available (Alvesson & Kärreman 2000b:151)

En annan kritik som riktats mot den diskurspsykologiska ansatsen är bristen på generaliserbarhet och representativitet. Denna kritik betraktas ofta av diskurspsykologiska forskare som t ex Gill (1996) som missriktad, eftersom man inom diskurspsykologin (liksom inom

diskursiv pragmatism) inte strävar efter att finna generaliserbara resultat, utan istället fokuserar på det lokala och specifika, där vissa diskursiva resurser används för att passa in och uppnå vissa syften i en särskild kontext. Som tidigare nämnts är heller inte målet med diskurspsykologiska studier att finna representativa eller "sanna" svar, utan istället undersöka vad aktörerna säger, vilka versioner de konstruerar av något visst fenomen som t ex konsultanvändning, samt vad de vill åstadkomma genom detta (ibid.).

En tredje kritik som ofta riktas mot diskurspsykologin är att den tenderar att vara alltför vag i sina beskrivningar av hur språnget från analys till tolkningsrepertoar kan tas (Winther Jørgensen & Phillips 2000). En förklaring till detta kan ligga i att varje analysprocess ses som unik och som beroende av både forskaren och materialet. Det anses därför som svårt att ge någon enhetlig eller allmän rekommendation om hur dessa bör gå till (Gill 1996; Edley 2001). En besläktad förklaring är att det också finns en uttalad skepsis inom diskurspsykologin mot att tillhandahålla färdiga recept eller mallar för hur en diskurspsykologisk metod skulle kunna se ut, inte minst som det skulle kunna ge bilden av att metoden fungerar som en maskin – trycker man bara på rätt knappar så kommer ett korrekt resultat ut – då den tvärtom präglas av forskarens tolkningar och en känslighet inför det aktuella materialet och frågeställningens unika drag. Det som dock ofta finns i litteraturen är en betoning på de teoretiska aspekterna av diskurspsykologin, tillsammans med mer allmänt hållna råd om hur diskurspsykologiska studier kan bedrivas och valideras⁶¹. Detta beskrivs av Potter och Wetherell på följande sätt:

⁶¹ Det här förstärks av att diskurspsykologin, liksom andra diskursanalytiska ansatser, är "paket" av teori och metod (Winther Jørgensen & Phillips 2000). Den som vill utföra en diskurspsykologisk analys kan därför inte bara använda sig av metoddelen i sig, utan måste först sätta sig in i och utgå från de filosofiska och teoretiska premisser som diskurspsykologin bygger på (Potter 1996a:130; Hardy 2001:27).

It is important to re-emphasize that there is no *method* to discourse analysis in the way we traditionally think of an experimental method or content analysis method. What we have is a broad theoretical framework concerning the nature of discourse and its role in social life, along with a set of suggestions about how discourse can best be studied and how others can be convinced findings are genuine (Potter & Wetherell 1987:175, kursivering i original).

Med detta som bakgrund blir det än viktigare att tydligt redovisa hur man gått tillväga och vilken metod man använt, eftersom det – förutom att det ökar transparensen i analysprocessen – kan fungera som inspiration och vägledning för andra som står inför ett analysarbete. Hur jag arbetat med analys- och tolkningsarbetet kommer därför att beskrivas utförligt nedan.

Hur analysarbetet i avhandlingen gick till

Under den här rubriken finns beskrivningar av hur analysarbetet gått till och hur jag arbetat med materialet, både när det gäller analysen av tolkningsrepertoarerna och analysen av de olika berättelserna. Beskrivningarna är medvetet hållna på en detaljerad nivå, för att ge läsaren en möjlighet att följa med i hur arbetet gått till och själv göra en värdering av det. Först beskrivs hur tolkningsrepertoarerna analyserades fram ur materialet. Därefter följer en beskrivning av hur de två projekten – Analys- och Förändringsprojekten – valdes ut och hur berättelserna kring dem analyserades.

För att man ska kunna utföra en diskurspsykologisk analys, så krävs det att man går ur de invanda sätten att analysera, i vilket man söker efter de gemensamma och övergripande mönstren, för att istället fokusera på detaljer, nyanser, och motsägelser i materialet⁶². För att åstadkomma detta krävs det att forskaren ifrågasätter sina egna läsningar och tolkningar av materialet, och frågar sig varför hon/han gör en viss tolkning och vad det är i materialet som leder fram till den (Potter & Wetherell 1987:168). Detta har jag gjort under analysen och lade även upp en loggbok, i vilken jag antecknade kontinuerligt vilka tolkningar som gjordes, på vilken basis och när. Detta gjorde det

⁶² Jämför monolog- respektive dialoginriktad forskning (Grant et al. 1998).

möjligt för mig att gå tillbaka till den och se vad tolkningarna baserats på för utsnitt av materialet och hur jag då tänkte. Loggboken användes också som underlag vid beskrivningarna av analysförfarandet, samt för att kunna gå tillbaka och stämna av hur jag tänkt och hur analysen och associationsbanorna i tolkningarna sett ut. Ett arbetssätt, som också skapade en tydligare koppling mellan tolkningarna och materialet än om jag istället hållit tolkningarna minnet och haft "en känsla" av att det förhöll sig på ett visst sätt⁶³.

Hur de fem tolkningsrepertoarerna analyserades fram

Den första analysen bestod i att undersöka om materialet visade några tydliga mönster i hur intervjupersonerna berättade om konsultanvändning och konsultprojekt. Detta analysarbete beskrivs här relativt utförligt, och kan därigenom förhoppningsvis hjälpa den som står inför ett liknande arbete. Även om man som forskare måste vara öppen för att själv hitta sin egen väg i analysen, så vill jag gärna bidra till att avmystifiera analysprocessen genom att ge konkreta exempel på hur man kan arbeta med materialet, och hur detta till slut kan leda till fram till en förståelse för vilka tolkningsrepertoarer och andra diskursiva praktiker som ryms inom det.

Analysarbetet har varit en iterativ process där jag gått fram och tillbaka mellan de olika stegen i den, ibland brutit ned intervjuerna i mindre delar och ibland startat om från början igen (jämför Potter & Wetherell 1987:168). Detta förfaringssätt har varit arbetskrävande men samtidigt visat sig vara fruktbart eftersom det givit mig en god och säker bild av intervjuernas innehåll, samt möjlighet att kontinuerligt verifiera att den uppfattning jag haft om att någonting varit på ett visst sätt (t ex att två intervjupersoners sätt att berätta om något liknat varandra) verkligen haft en ordentlig grund i materialet (jämför Potter & Wetherell 1987:177). I texten nedan har jag valt att kalla de olika stegen eller delmomenten i analysarbetet för arbetsmoment 1, 2, 3, osv, för att indikera i vilken huvudsaklig ordning de företogs även om jag, som nämnts ovan, gick fram och tillbaka mellan dem under arbetets gång.

⁶³ Detta kan jämföras med det Wetherell och Potter kallar för att man har "hunches" eller en känsla för hur materialet nog ser ut (Wetherell & Potter 1988:177).

Arbetsmoment 1 – läsning av intervjuutskrifterna

Efter att intervjuerna genomförts påbörjades transkriberingsarbetet (se ovan). Under detta fick jag möjlighet att noggrant gå igenom alla intervjuer och återuppleva intervjusituationen (jämför Gill 1996). I takt med att allt fler intervjuer transkriberats började jag läsa igenom dem. Under läsningen markerade jag de ord, meningar och stycken som jag reagerade på och skrev löpande ned de tankar och frågor som de väckte. Det kunde röra sig om alltifrån ordval till längre beskrivningar av konsultprojekt eller organisationen, och ibland bestod markeringarna bara av att jag indikerat att stycket handlade om t ex konsulter, medan de ibland utgjordes av flera meningar och jämförelser med andra intervjuer⁶⁴. Hur detta kunde se ut illustreras i utdragen från en intervju nedan. Den kursiverade texten inom parentes under utdraget är mina kommentarer från läsningen och i de fall ord eller meningar strukits under i intervjuutskriften så är det jag som har markerat dem under läsningen. De är således inga betoningar eller andra markeringar från själva transkriberingen:

[Vad menar du med påverkan från konsulter?] Ja, alltså det kommer ju de här konsultbolag X och hela bandet då och säger så här att: "Du alltså, nu när ni har förvärvat Bolaget, det ska in 1000 manår, va in i er struktur. Det är svårt. Det är svårt." – Jag vet det, sade jag. "Det är svårt. Det här har vi gjort flera gånger, så det är nog bäst att du tar hjälp av oss här. Alla de andra, dvs dotterbolag A, B, C och alla de här enheterna, de tar hjälp av oss, så det är bäst att du gör det också." [OK, så det är via sina kontakter i övriga projekt?] Ja, det har ju funnits en rejäl sådan påverkan, och då säger jag ungefär som så här att: Jo, vi sitter här ett antal kloka människor i organisationens ledning. Vi bygger vår organisationsstruktur själva. Det är vi som ska ta ansvar för den. Det är vi som ska rätta till den. Vi ska inte ha en enda jäkel att skylla på för att det inte blev som vi ville. Vi gör det själva. Och det är det vi har gjort (Daniel, VD i dotterbolag D i Tillverkningsföretaget).

⁶⁴ Detta kan jämföras med det Potter och Wetherell (1987:167) samt Bolander (2002:56) kallar för kodning eller en första indelning i teman. I samband med detta bör man ta med även de fall som man kanske inte är helt säker på vart de hör eller på vilket sätt i sorteringen, eftersom tanken är att skapa en grundmängd material som man sedan kan börja skära i och dela upp på olika sätt. Mönstren söks då i hela materialet och inte på individnivå, vilket också kan uttryckas som att det är texten och det som sägs i den som står i fokus och inte individerna i sig (utan deras språkanvändning) (Wetherell & Potter 1988:172).

(Min tolkning/sammanfattning: Intervjupersonen raljerar över konsulter, konsultbolag X "och hela det här bandet" (indikerar ordvalet att konsulter anses vara likadana allihop?). Konsulterna säger att det är svårt och att alla andra i organisationen därför tar hjälp av dem och att det nog är bäst att intervju-personen också gör det (exempel på deras säljmetod?), men intervjupersonen håller dem stängna, trots rejäl påverkan. Han poängterar att ledningen är klok, att de ska bygga sin organisationsstruktur själva, att det är de som ska ta ansvar för den och rätta till den. "ska inte ha en enda jäkel att skylla på". Visar på slutet att det inte bara är ord utan att de faktiskt också har gjort det, dvs har byggt strukturen själva.

På liknande sätt gick jag igenom alla intervjuutskriften och markerade löpande vad jag såg i texten samt de spontana tolkningar jag gjorde då jag läste igenom den. I detta skede var det dock viktigare att gå igenom allt material och undersöka vad det innehöll än att stanna upp och analysera varje enskild intervju på djupet, och jag valde därför att låta de kommenterade intervjuerna vila tills jag hade skapat mig en överblick över hela materialet.

Arbetsmoment 2 – jämförelse av intervjuerna

Efter att ha läst igenom ett antal intervjuer märkte jag att jag började känna igen saker i de nya intervjuer jag läste⁶⁵. Det kunde exempelvis vara ett visst sätt att berätta om organisationen eller åsikter om hur konsulter "var" och vad de kunde bidra med. När jag kände igen något markerade jag det i texten (t ex "Jämför med intervjuperson A") och letade sedan upp den intervju jag blivit påmind om för att se ifall det stämde. Om det gjorde det gick jag sedan vidare i läsningen och jämförde kontinuerligt den nya intervjun med den gamla för att se ifall det fanns fler överensstämmelser. Detta arbetssätt pågick parallellt med arbetsmoment 1 och ledde fram till en första sortering av intervjuerna. För att ge ett exempel på hur utsagor kunde påminna om varandra följer nedan utdrag ur två intervjuer. Det första utdraget kommer från en intervju med en delprojektledare i Tillverkningsföretaget och det andra från en intervju med en affärsenhetschef i Tjänsteföretaget:

⁶⁵ Upplever man under läsningen att man "har hört det förut" så bör man i den diskurspsykologiska analysen stanna upp och uppmärksamma detta, eftersom det kan peka mot att det dels finns mönster i variationen, dvs i vilka bilder av fenomenet som konstrueras och hur, och dels mot att man börjat skönja konturerna av de olika tolkningsrepertoarer som används av intervjupersonerna (Wetherell & Potter 1988:172; Bolander 2002:55-56)

Och det att jag brukar ju säga lite grann så här att när företagsledningen släpper in konsulter i företaget, då är det ju så här att konsulterna vet ju inte ett förbannade dugg, så är det ju bara. Men konsulterna går runt och sammanställer den informationen som finns bland dom duktiga medarbetarna i företaget och sen presenterar dom det snyggt och organiserat i ett PowerPoint-format och sen så tror då företagsledningen att det här är sanningen, det är ju så det går till. Men konsulterna kan ju ingenting, de kan ju inte vår bransch. De har ju inte en jävla aning. Så är det ju. All kunskapen finns ju hos oss som har tillbringat våra liv i den här branschen. Så kostar det tre gånger så mycket. Så får dom det snyggt förpackat. Och då är det helt trovärdigt (Bertil, delprojektledare, Tillverkningsföretaget).

Sen om man ska ta upp något negativt med konsulter också så tycker jag att de har en förmåga att... det finns extremt dåliga exempel på att ju längre upp du kommer i hierarkin, desto mindre vet du. Jo, men ju längre upp du kommer desto bättre översyn har du förhoppningsvis över företaget, marknaden osv. Men på det specifika området kan du mindre. Men konsulterna, de springer omkring här nere och suger upp en massa. Sen så springer de upp till styrelsen eller koncernledningen och säger att så här ser det ut, så här kan vi göra. Då har de bara skummat av ytan här nere och styrelsen förstår inte att det inte är nytt utan organisationens kunskap. Och de får inte de här svåra frågorna, därför att de (styrelsen) har inte detaljkunskapen. Men om de (konsulterna) verkligen skulle stämma av det med dom här nere så skulle de få betydligt mer svettpärlor i pannan av frågorna de får här än vad de får av styrelsen, eftersom var och en kan sin bit här nere. Och det är ganska självklart. Men det utnyttjar de alltså för att de ska kunna lösa sitt uppdrag geschwindt och går direkt upp till styrelsen. Och de gör alltså inte de här avstämningarna. Däremot gjorde Omega det bra i projektet i höstas. De har kommit tillbaka till linjen med de förslag de haft och kollat om de uppfattat rätt och om de kan dra de där slutsatserna. Det är ju personkopplat, men jag har stött på några som alltså har gjort allt vad de har kunnat för att mörka här. Och det har varit så korkat för jag har själv suttit i styrgruppen och sagt att: Hur kan ni komma hit med det här? De här uppgifterna som ni har, har ni kollat dem med dem som lämnade dem om din slutsats är rätt? – Njae, du är en jävla gnällspik, säger de då. Ja, men sorry va, men era grejer är fel. Så vissa personer stämde aldrig av (Bernt, affärsenhetschef, Tjänsteföretaget).

Dessa utdrag visar hur intervjupersonerna, vilka kom från olika företag och också hade olika positioner inom dem, uttrycker liknande bilder av hur konsulter "är" och arbetar. I korthet går denna bild ut på att konsulterna varken kan eller vill bidra med ny kunskap, utan istället

skummar av organisationens kunskap och presenterar den som ny. De ger också en bild av ledningen (och här är det intressant att ledningen framställs på liknande sätt, trots att det rör sig om två olika ledningar, dessutom från två olika företag), där det framstår som att ledningen saknar förståelse för och kunskap om organisationen, och därför alltför lätt tror att det som konsulterna presenterar är deras egen och fr a ny kunskap, och inte inser att det faktiskt är organisationens egen kunskap. I denna bild av ledningen finns även en idé om att den lyssnar och litat mer till konsulterna än till organisationen, och att konsulterna uppfattas som mer trovärdiga än de anställda av den. Intervjupersonerna framstår alltså som kritiska till både konsulterna och ledningen, och ger intrycket av att vara frustrerade över att ledningen inte ser eller förstår hur mycket organisationen kan, utan istället tar in konsulter som ändå inte "kan någonting".

I det här läget i analysen tog jag fasta på vad jag såg i utsagorna (se stycket ovan) som liknade varandra, och noterade det. Men eftersom det var rätt mycket information om olika ämnen så lät jag det vila tills jag hade gått igenom alla intervjuer och kunde gå vidare till nästa arbetsmoment, tolkningen av intervjuerna.

Arbetsmoment 3 – tolkning av intervjuerna

När den första sorteringen (arbetsmoment 1+2) var gjord gick jag igenom den och undersökte närmare vad det var i intervjuerna som gjorde att jag tyckte att de liknade varandra. Fanns det någon grund för det och vad bestod den i så fall av? För att ta reda på det läste jag återigen igenom intervjuerna och gick särskilt noga igenom de delar av dem som "stack ut", dvs där intervjupersonen gav uttryck för någonting mer än bara en neutral beskrivning eller redogörelse för t ex sin bransch, sitt ansvarsområde eller sin bakgrund. Det som istället intresserade mig var de delar där det så att säga hände något, där intervjupersonen blev tydlig som person och där det också kom fram normer, värderingar och åsikter om vad som var "rätt" och "fel" i ett visst sammanhang. När jag i läsningen av en intervju hittat ett ställe där det "hände" något läste jag igenom det flera gånger och försökte förstå vad det var intervjupersonen sade, men även vad hon/han utgick från när hon/han sade det. Vad var det för slags bild eller ideal hon/han tog

avstamp från? Vilka ord använde hon/han för att uttrycka det hon/han ville? Och vad sades *inte* i intervjun? Det här kan också uttryckas som att jag gick igenom texterna med avseende på dels *vad* som beskrevs i dem (innehåll), dels *hur* det beskrevs i dem (form) och dels vad som *inte* togs upp i dem⁶⁶ (Potter & Wetherell 1994:56; Alvesson & Kärreman 2000b).

Nedan följer ett utdrag från en intervju med en högt uppsatt chef i Tillverkningsföretaget, som på frågan om ifall han upplevde att han fick tillgång till konsulternas kunskaps- och erfarenhetsbank när han köpte in deras tjänster istället började beskriva hur han agerade som beställare. Efter utdraget följer en redogörelse för hur jag arbetat med det och tolkat dess olika delar. För att tydliggöra vilka delar av utdraget som särskilt legat till grund för tolkningen har jag klippt in citat ur det direkt efter tolkningen.

...Och då får man ju ta konsultbolag X i örat och säga att: Nu sätter ni inte hit en massa juniorer som vi ska lära upp, utan jag, det finns juniorer i alla strukturer och dom ska vara med, det behövs några slavar, så va. Men när det behövs en rejäl uppsättning kompetens, och är det så att ni inte levererar en bra sammansättning, då åker ni ut. Och det är jävligt viktigt alltså. Så... och det kan man då säga till, eller det kan jag säga till han NN som är ansvarig här för deras, ansvarig i X-Staden. Skicka inte in några – jag har själv en son som jobbar där, så att, så jag vet ju hur dom gör va. Jag har försökt trycka in - [Men dom lyssnar på dig när du säger så där?] Ja, javisst, annars åker han ju ut. Det är ju skitenkelt (Daniel, VD i dotterbolag D, Tillverkningsföretaget).

Den första tolkningen jag gör efter att ha läst utdraget är att intervjupersonen anser (eller åtminstone vill framstå som att han anser det) att konsultbolag tenderar att sätta in många juniorkonsulter i projekten, för att låta klienten lära upp dem samtidigt som hon/han betalar för det. Detta arbetssätt är någonting som intervjupersonen starkt ogillar och som han inte tolererar. Att han säger "jag vet ju hur dom gör va" indikerar också att det inte handlar om en engångsföreteelse från konsulternas sida, utan att han anser att det ingår i deras arbetssätt och

⁶⁶ Jämför med det Potter och Wetherell (1994:56) kallar för *actual variation*, dvs variation i det som sägs, och *potential variation*, dvs variation i det som *inte* sägs. Denna tanke användes även i analysen av de olika berättelserna, där jag uppmärksammade både vilka aspekter av projekten som togs upp i dem och vilka som *inte* togs upp.

strategi att försöka få in så många juniorkonsulter som möjligt i projekten.

”Nu sätter ni inte hit en massa juniorer som vi ska lära upp”
”Skicka inte in några – jag har själv en son som jobbar där, så att, så jag vet ju hur dom gör va.”

Han markerar också flera gånger sin roll, sin styrka och makt som beställare, samt att han inte är rädd för att använda den i relationen till konsulterna:

”är det så att ni inte levererar en bra sammansättning, då åker ni ut”.
”[Men dom lyssnar på dig när du säger så där?] Ja, javisst, annars åker han ju ut. Det är ju skitenkelt.”

Att han sätter sig själv i överläge gentemot konsulterna förstärks också av hans ordval, där han säger att:

”Och då får man ju ta konsultbolag X i örat”

Ordvalet att ta någon i örat indikerar i mina ögon en slags vuxen-barn relation och uppfostringsmetod, där den vuxne (som är i överläge) hårdhänt inpräntar i det ”olydiga och normbrytande” barnet vad som är rätt och fel. I det här sammanhanget tolkar jag det som att intervjupersonen anser att konsulter inte alltid eller automatiskt gör ”som man ska” utan istället försöker sätta in extra juniorkonsulter i projekten om de bara får möjlighet, och att man som beställare därför måste säga åt dem och markera att man ser vad de gör, inte accepterar det utan kräver att de agerar på ett annat sätt. Vill man gå vidare i tolkningen kan man säga att beställaren så att säga uppfostrar konsulterna, och att konsulterna inte kan lämnas ensamman eller ges för stor frihet eftersom de då hittar på otyg.

Intervjupersonen kallar också juniorkonsulterna för ”slavar” vid ett tillfälle, vilket jag tolkar som att han anser att det behövs några som kan göra allt grovjobb i konsultprojekten (jämför ordet slavgöra) och som också arbetar hårt, mycket och slitsamt. Ordvalet förstärker den ojämlika relationen som uttrycket ”ta konsultbolag X i örat” redan indikerat. Min utgångspunkt här är att intervjupersonen inte skulle ha

använt ordet slavar ifall han hade uppfattat eller velat beskriva konsulterna som jämlikar, kunniga, experter, några som han tyckte mycket om, var beroende av eller respekterade högt.

” det finns juniorer i alla strukturer och dom ska vara med, det behövs några slavar, så va”

Sammantaget ger utdraget en bild av att intervjupersonen anser att konsulter har arbetsmetoder som han inte tycker om, dvs de sätter in för mycket juniorkonsulter i projekten som klienterna sedan får lära upp, och att han anser att man som beställare måste vara hård, mycket tydlig och inte rädd för att ta strid med konsulterna för att man ska få det man vill ha av dem. Hans ordval när han talar om konsulterna gör att jag tolkar det som att han ser det som att han själv är i överläge gentemot dem och som att konsulter måste hållas kort och inte ges för stor frihet eftersom de då kommer att agera på ett sätt som gynnar dem själva men inte självklart klienten. Relationen mellan konsult och beställare blir därigenom något av en maktkamp, där det gäller för beställaren att från början sätta sig själv i överläge gentemot konsulterna.

Arbetsmoment 4 – indelning av tolkningarna i teman

Efter att ha arbetat på det här sättet med materialet märkte jag att vissa intervjupersoner verkade ge liknande beskrivningar och utgå från samma ”bild” när de uttalade sig. Med ledning av detta kunde jag göra en ny sortering av intervjuerna, som denna gång byggde på en fördjupad förståelse för vad intervjupersonerna uttryckte i dem (se tolkningsexemplet i arbetsmoment 3) istället för som i första sorteringen, ett mer ytligt igenkännande. Detta kan även uttryckas som att jag nått en viss redundans i materialet, vilket ökar dess trovärdighet.

När väl denna andra sortering var gjord undersökte jag vilka områden det var som intervjuerna liknade varandra på, respektive skilde sig åt. Det visade sig då att vissa ämnen verkade återkomma i intervjuerna som områden där det ”hände något”. Exempel på sådana var intervjupersonernas direkta och indirekta beskrivningar av sig själva och sina ageranden, hur de beskrev hur de själva och andra använde konsulter

samt hur de värderade detta (bra/dåligt, succé/fiasco, självklart/obegripligt, osv). För att kunna arbeta vidare med alla dessa ämnen och områden valde jag att dela in dem i olika teman. Detta resulterade i fyra teman, vilka då handlade om intervjupersonens beskrivning av:

- sig själv och sin roll i organisationen;
- av den egna organisationen;
- av konsulter;
- samt av konsultanvändning.

I det första temat – sig själv och sin roll i organisationen - fick alla beskrivningar som intervjupersonen gjorde av sig själv och sitt agerande ingå. Det kunde röra sig om hur intervjupersonen framställde sig själv i förhållande till sin organisation, till sina kollegor och till konsulterna, samt hur hon/han *inte* framställde sig själv⁶⁷.

Det andra temat – den egna organisationen – fick innehålla beskrivningarna av organisationen. Det kunde handla om att organisationen beskrevs som mycket kompetent och skicklig, som att den stod inför svåra vägval och var i akut behov av hjälp för att hitta rätt väg framåt, osv. I temat sorterades även beskrivningar av intervjupersonernas kollegor in, liksom intervjupersonernas värderingar av deras agerande. Kollegorna kunde exempelvis beskrivas som gelikar som intervjupersonen hade nära kontakter med, eller med en tydlig uppdelning av "vi och de" (jämför spänningen mellan interna och externa i Tjänsteföretaget – se kapitel 6). Här noterade jag även hur intervjupersonen förhöll sig till sin organisation – identifierade han/hon sig med den eller tog han/hon kanske avstånd från den?

I det tredje temat – konsulter – förde jag in alla beskrivningar och uppfattningar som intervjupersonerna hade om hur de upplevde att konsulterna "var" och arbetade. Här fick uttalanden som att konsulterna var "arroganta besserwissers", skickliga analytiker eller "stureplansklädda" vara med, liksom uttalanden om deras arbetssätt (de säljer in för mycket, ersätter seniorkonsulter med juniorkonsulter, vet hur man

⁶⁷ Jämför med resonemanget om *actual* och *potential variation* (Potter & Wetherell 1994:56) ovan.

ska prioritera rätt i ett projekt, tillför nya idéer, osv). Inom detta tema rymdes också frågan om vilket förtroende intervjupersonen uttryckte för konsulterna, ifall de gick att lita på och var deras lojalitet i första hand låg – hos klienten eller hos dem själva?

I det fjärde och sista temat – konsultanvändning – innefattades alla uttalanden och uppfattningar om hur konsulterna skulle användas (och inte), hur de skulle köpas in, ledas och arbetas tillsammans med. Det handlade således både om vilka slags projekt och uppdrag som konsulter borde anlitas för (och vilka som organisationen borde klara av på egen hand) och hur konsulterna borde ledas och samarbetet med dem utformas.

Med indelningarna i teman som grund gick jag igenom intervju-utskrifterna ännu en gång, för att förtydliga och sammanfatta vad som sagts om de fyra temana. Efter att ha gått igenom detta grundligt sorterade jag intervjuerna i olika grupper, utifrån vad de sade om temana. Grupperna jämfördes sedan med varandra för att se ifall de överensstämde eller skilde sig åt på någon punkt, och ifall detta i så fall utgjorde grunden för en omfördelning av grupperna eller skapandet av någon ny grupp. Sorteringsarbetet ledde till slut fram till fem grupper, vilka skilde sig åt markant och inte gick att slå ihop med varandra. Jag hade alltså ett utfallsrum med fem högar, där varje hög kunde sägas utgöra en egen *tolkningsrepertoar* (jämför med t ex Potter & Wetherell 1987; Wetherell & Potter 1988; Edley 2001).

Arbetsmoment 5 – innehållet i tolkningsrepertoarerna

Vad innehöll då tolkningsrepertoarerna, och hur kunde de på bästa sätt beskrivas och sammanfattas? Som beskrevs ovan så var de tämligen rika på innehåll⁶⁸ och jag behövde därför ett verktyg för att kunna hantera och åskådliggöra detta. Jag återvände då till mitt teoretiska ramverk (se kapitel 4) och fann att begreppsparet *modell av* och *modell för* (Geertz 1975; Gerholm 1985) kunde användas för att sortera innehållet och för att visa hur de olika temana hängde ihop med varandra.

⁶⁸ Jämför med Edley (2001) samt Bolander (2002) om att innehållet i tolkningsrepertoarer kan variera, från att bara innehålla någon kortfattad beskrivning eller metafor till att vara mycket omfångsrika, så som de var i mitt fall.

Den tanke jag utgick ifrån var att det rimligen borde vara så att beroende på hur organisationen, den egna rollen i den och konsulter framställdes, dvs vilken *modell av* dem som fanns i tolkningsrepertoaren, så borde det påverka vilka sätt att använda sig av konsulttjänster som framstod som rimliga, dvs hur *modellen för* konsultanvändning såg ut. Eftersom modell för, dvs temat konsultanvändning, var ganska stort och innehöll flera olika punkter valde jag att dela in det i två delar: *Hur och till vad konsulter bör användas och inte*, som fick täcka in de olika idéerna vad som betraktades som (o-)lämpliga situationer, projekttyper, arbetsuppgifter, etc för konsulter, samt *ledning och samarbetsformer*, som innehöll idéer om hur konsulter borde ledas och hur deras arbete och samarbetet med dem borde utformas⁶⁹. Detta resonemang resulterade i följande figur:

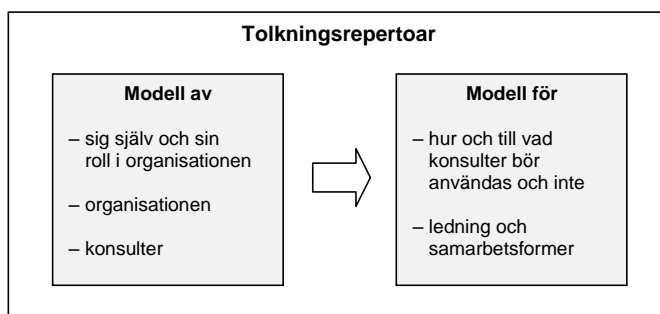


Fig. 5. Illustration av hur innehållet i tolkningsrepertoarerna kunde sorteras och tydliggöras med hjälp av begreppen *modell av* och *modell för*.

Jag gick därefter igenom varje tolkningsrepertoar för sig och undersökte vad som fanns under respektive tema i den, samt hur det bäst kunde sammanfattas. Efter att ha gjort det hade jag en klar bild av deras innehåll, liksom av skillnaderna dem emellan. Som kommer att visas i kapitel 7, så resulterade den ovan beskrivna arbetsprocessen i att fem olika tolkningsrepertoarer analyserades fram ur materialet. Dessa var: Den ideala konsultanvändningen, kontrollbaserad konsultanvändning, neutral konsultanvändning, pragmatisk konsultanvändning samt ambivalent konsultanvändning.

⁶⁹ Genom att modellerna av och för förespråkade vissa sätt att anlita och använda konsulter, så innehöll de också en idé om vad som inte var lämpliga eller acceptabla sätt att göra det.

Hur valet av vilka projekt som skulle analyseras närmare gick till

Efter att den första analysen utförts och de fem tolkningsrepertoarerna analyserats fram ville jag gå vidare med att undersöka dels vilka berättelser som fanns om konsultprojekt i materialet och dels hur dessa var uppbyggda (jämför kapitel 4). I detta fanns också en nyfikenhet på hur de olika tolkningsrepertoarerna kunde användas i berättelserna. Jag bestämde mig därför att analysera några av de konsultprojekten närmare. Men vilka skulle jag välja?

En första och grundläggande idé var att analysera projekt från båda företagen. En andra idé var att det vore intressant att studera projekt som så många som möjligt uttalade sig om och då också gärna intervju personer med olika relation till dem (jämför Sturdy 2002; 2004). Detta då jag ville undvika att bara få ett "inifrånperspektiv", vilket kunde ske om jag studerade ett projekt där bara projektledaren eller beställaren, kanske tillsammans med några deltagare, uttalade sig om dem. En sådan snäv analys skulle också gå emot tanken om att vidga analysen till att omfatta även de grupper av aktörer som stod utanför projektet (jämför Czerniawska 2006). Efter en genomgång av de olika projekten som fanns nämnda i materialet fann jag till slut att två av dem motsvarade mina önskemål. Dessa var Förändringsprojektet från Tillverkningsföretaget och Analysprojektet från Tjänsteföretaget. Som visas av namnen hade projekten olika karaktär, där Förändringsprojektet just var ett omfattande och över två år långt projekt, medan Analysprojektet var ett avgränsat analysuppdrag som varade i ett halvår (en närmare beskrivning av projektens innehåll finns i kapitel 8-9).

Värt att uppmärksamma här är att båda analyserna (av tolkningsrepertoarerna och av projekten) utgår från samma material, dvs de 42 intervjuerna från Tjänste- och Tillverkningsföretaget (se ovan). Det finns dock en skillnad mellan dem, vilken består i att den första analysen baserar sig på hela materialet, medan den andra analysen enbart utgår från de intervjuer som behandlar något av de två utvalda projekten. Syftet med den andra analysen är heller inte att bevisa tolkningsrepertoarernas existens utan att istället visa hur det kunde se ut när de användes av intervju personerna i deras berättelser om projekten och hur de då kunde fungera som argument, ideal, utvärde-

ringskriterier, osv (se vidare kapitel 8-9). Jag vill också argumentera för att båda analyserna behövs. Att bara studera vilka tolkningsrepertoarer som kan identifieras i materialet är inte tillräckligt, eftersom det inte säger så mycket om hur de används eller vilka funktioner de kan fylla. På liknande sätt är det inte tillräckligt att bara studera berättelserna i sig, utan det behövs ett verktyg som kan användas för att sortera ut och benämna de likheter och olikheter som finns inom dem, inte minst när det gäller vilka ideal om konsultanvändning, mm, som de vilar mot.

Hur berättelserna om de två konsultprojekten analyserades fram

Ett första steg i analysen var att identifiera vilka intervjupersoner som berättade om projekten. Det visade sig då att sex intervjupersoner⁷⁰ från Tillverkningsföretaget uttalade sig om Förändringsprojektet medan 15 intervjupersoner från Tjänsteföretaget uttalade sig om Analysprojektet. Projekten analyserades var för sig men analyserna av dem utfördes på samma sätt. Jag kommer därför nedan att skriva "projektet" i beskrivningen av hur analysen gick till och avser då både Analys- och Förändringsprojektet i deras respektive process.

Efter att ha identifierat vilka intervjupersoner som uttalade sig om projektet i fråga läste jag igenom utskrifterna från intervjuerna med dem och klippte ut de delar av dem som handlade om projektet och satte in dem i ett nytt dokument (i vilket intervjupersonerna fick stå som rubriker och deras uttalanden samlades under dem). Detta gjordes för att sortera bort de delar av intervjuerna som inte handlade om projekten⁷¹, samt för att göra materialet kring dem mer lätthanterligt. Jag läste sedan igenom de olika intervjupersonernas utsagor om projektet och markerade vilka som liknade varandra när det gällde hur projektet (och de däri inblandade aktörerna och händelserna, etc)

⁷⁰ Detta kan vid en första anblick kanske tyckas vara ett litet antal, särskilt som Förändringsprojektet var ett så omfattande och genomgripande projekt. Det kan dock förklaras av att de intervjuer som utfördes inom Tillverkningsföretaget skedde på olika dotterbolag inom koncernen, och alltså inte bara inom det dotterbolag där Förändringsprojektet utfördes, samt att vi när vi påbörjade intervjustudien inte kände till Förändringsprojektet utan det istället var någonting som intervjupersonerna själva tog upp i intervjuerna. Känner man till detta blir det intressant att Förändringsprojektet dök upp i så många fall som det ändå gjorde.

⁷¹ I intervjuerna berättade intervjuerna om flera projekt.

framställdes. Efter att ha läst igenom materialet upprepade gånger och arbetat med det på detta sätt kunde jag börja dela in det i grupper av utsagor som liknade varandra. Jag analyserade sedan varje grupp för sig och undersökte då vad det var som togs upp om projektet i de utsagorna, samt hur det då beskrevs.

I arbetet med detta utgick jag från Potter och Wetherells (1987) tankar, enligt vilka *innehållet* i en berättelse eller utsaga kan ge ledtrådar till vilken funktion (eller värdering) som den är tänkt att fylla: genom att betona vissa händelser och tona ned andra, kan en viss version av fenomenet i fråga konstrueras, vilken i sin tur kan göra att vissa tolknings- och handlingssätt framstår som mer legitima och rimliga än andra. Detta gjorde mig uppmärksam på både vad som togs upp och inte i berättelserna⁷².

Jag tog också fasta på *formen* i berättelserna, dvs hur de var uppbyggda samt vilka tolkningsrepertoarer som användes i dem och hur (Potter & Wetherell 1994:59; Bolander 2002:52, 60). Detta gav insikter i dels vad intervjupersonerna ansåg behöva motiveras och argumenteras för, och dels vilka motiv och argument som de såg som gångbara och legitima (Alvesson & Kärreman 2000b:151). Den här analysen resulterade i att ett antal olika *berättelser* om konsultprojektet kunde identifieras, liksom mönster i såväl hur de var uppbyggda som vilka tolkningsrepertoarer de använde för att värdera projektet på ett visst sätt⁷³.

När det gällde Förändringsprojektet så kunde fyra olika berättelser identifieras, baserat på vilka som uppvisade likheter med varandra när det gällde hur projektet framställdes. De två avnämarna gav en likartad bild av Förändringsprojektet och tog upp samma aspekter av det, trots att de båda berättade relativt lite om det. En annan grupp var deltagarna som beskrev projektet på ett sinsemellan likartat sätt. De övriga två intervjupersonerna, projektledaren och intressenten, hade

⁷² Jämför resonemanget om *actual* och *potential variation* (Potter & Wetherell 1987) ovan.

⁷³ Värt att påpeka här är att jag här valde att betrakta varje intervjupersons utsaga som en egen berättelse och flyttade alltså analysnivån från att, som i analysen av tolkningsrepertoarerna, behandla individen som mindre intressant i sig och istället fokusera på det som sades i sig, nu ta med individen i analysen och undersöka hur och vad de olika intervjupersonerna berättade om de två projekten och ifall det fanns likheter och skillnader dem emellan.

däremot varsina egna berättelser, vilka skilde sig från de övrigas. Den första analysen av utsagorna resulterade således i fyra olika berättelser om Förändringsprojektet (avnämarnas, intressentens, deltagarnas samt projektledarens), vilka innehöll olika bilder av det och också värderade det på olika sätt⁷⁴. Detta visas i tabellen nedan, där intervjupersonernas positioner i den del av Tillverkningsföretaget som här kallas för Dotterbolaget, liksom deras roll och relation i förhållande till Förändringsprojektet tas upp. Relationerna har namngivits efter vilken slags roll de inneburit för intervjupersonerna i samband med projektet, något som blir tydligt när det gäller projektledarna och deltagarna.

Intervjuperson	Position i företaget	Roll och relation till projektet
Hans	VD för Dotterbolaget	Avnämare
Isak	Europachef i Dotterbolaget	Avnämare
Roine	Sverigechef i Dotterbolaget	Intressent
Nils	Verksamhetsutvecklare inom svenska delen av Dotterbolaget	Deltagare
Lena	Nordenchef för en enhet inom Dotterbolaget	Deltagare
Rickard	Intern förändringskonsult	Projektledare

Tabell 6. Översikt över de intervjupersoner som berättade om Förändringsprojektet, deras positioner i Dotterbolaget samt roller/relationer till Förändringsprojektet.

Samma mönster visade sig uppkomma i analysen av berättelserna kring Analysprojektet, med den skillnaden att det vid sidan av intressenternas, avnämarnas, deltagarnas och projektledarens berättelser tillkom en ny, här kallad den ambivalente deltagarens berättelse (se vidare kapitel 9). Detta sammanfattas i tabellen nedan:

⁷⁴ Viktigt att poängtera här är att jag innan analyserna påbörjades inte visste vilka utsagor eller berättelser som skulle likna varandra. Uppdelningen i berättelser och berättargrupper är alltså någonting som givits induktivt av materialet.

Intervjuperson	Position i företaget	Roll och relation till projektet
Örjan	Stabschef	Projektledare
David	Affärsenhetschef	Deltagare
Bernt	Affärsenhetschef	Deltagare
Kjell	Stabschef	Deltagare
Gunnar	Stabschef	Deltagare
Vilhelm	Affärsenhetschef	Den ambivalente deltagaren
Ingela	Affärsenhetschef	Intressent
Per	Vice VD	Intressent
Kurt	Facklig representant	Intressent
Tor	Affärsenhetschef	Intressent
Katarina	Stabschef	Avnämare
Barbro	CPO	Avnämare
Mia	Stabschef	Avnämare
Olof	Stabschef	Avnämare
Petter	Affärsenhetschef	Avnämare

Tabell 7. Översikt över de intervjupersoner som berättade om Analysprojektet, deras positioner i Tjänsteföretaget samt roller och relationer till Analysprojektet.

Några ord om analysernas trovärdighet

Hur kan då analysernas rimlighet och trovärdighet bedömas⁷⁵? Ett sätt, som också begagnas i den här studien, är att ge läsaren möjlighet att följa med i analysprocessen och själv bedöma hur forskaren gått tillväga då han eller hon valt ut, samlat in och analyserat materialet i fråga (Potter 1996a:138-139). Det kan göras genom att skriva en utförlig forskningsrapport, i vilken läsaren tillhandahålls rika beskrivningar och utdrag ur det empiriska materialet, tillsammans med exempel på hur tolkningarna av detta gjorts (Potter & Wetherell 1987:172; Bolander 2002:63). Detta har jag eftersträvat i avhandlingen och det är också skälet till att såväl det här kapitlet som kapitel 8-9 är så pass omfattningrika och innehåller så stora mängder utdrag ur materialet.

Man bör också arbeta med det som Sandberg (2000; 2005) kallar för *interpretative reliability* eller *reliability as interpretive awareness*, här översatt till tolkningsreliabilitet. Med detta avses att man i kvalitativa och tolkande studier ska sträva efter att uppnå så välgrundade och troliga tolkningar som möjligt, och också kunna visa hur man har kontrollerat och stämt av sina tolkningar kontinuerligt under hela forsknings-

⁷⁵ Jag har här valt att tala om analysernas trovärdighet och rimlighet istället för dess reliabilitet och validitet (Sandberg 1995; Bolander 2002:63). Detta då de sistnämnda är mer anpassade för positivistiska studier och därmed inte helt enkla att applicera på tolkande studier (jämför Guba & Lincoln 1989:235-236; Gill 1996:155; Potter 1996a:138).

processen – från formuleringen av forskningsfrågor till slutresultat (Sandberg 2005:59). Mer konkret kan tolkningsreliabilitet uppnås genom att man som forskare håller sig öppen för komplexitet och variation i materialet, värderar alla utsagor lika mycket, ställer olika slags frågor och använder sig av uppföljande frågor för att få intervjupersonerna att utveckla sina svar samt prövar hållbarheten i tolkningarna genom att analysera materialet utifrån andra möjliga tolkningar (Sandberg 2000:14; 2005:60-61). Detta har jag strävat efter att göra i mitt insamlings- och analysarbete, där intervjuerna hållits öppna och jag bett intervjupersonerna berätta fritt om sina erfarenheter av konsulter och konsultanvändning. Jag har värderat utsagorna lika mycket och ägnat mycket tid åt att tolka och omtolka dem, samt åt att pröva att se dem på något annat sätt. Till detta kommer också att jag försökt hålla min analys nära materialet, så att det hela tiden finns en tydlig grund för de tolkningar jag gör.

Jag har vidare strävat efter det Potter och Wetherell kallar för *coherence* (Potter & Wetherell 1987:169)⁷⁶. Med detta menas i korthet att analysen ska kunna belysa hur de olika delarna i materialet hänger samman, hur de kan förstås och förklaras, samt vilka funktioner och effekter de kan ge upphov till. Detta ska då hålla för både materialet i stort och för de olika delarna i det⁷⁷. Finns det lösa trådar som inte förklaras av eller stärker analysen så indikerar det att den inte är tillräckligt väl utförd utan behöver förbättras (Potter & Wetherell 1987:170; Potter 1996a:138; Sandberg 2005:55). Det här är också en av anledningarna till att analysprocessen präglats av omläsningar och omtolkningar (se beskrivningen ovan).

Sammantaget har jag strävat efter att hålla analys- och tolkningsprocessen transparent och öppen för nya omtolkningar. Genom att beskriva analysprocesserna ingående samt ta med rika utdrag ur empirin och presentera tolkningarna av dem för läsaren, hoppas jag ha kunnat uppnå en hög trovärdighet i studien. Rimligheten i tolkningarna står det upp till läsaren att själv bedöma.

⁷⁶ Denna anges av Potter och Wetherell (1987:169) som en analytisk teknik för att säkerställa att analyserna och tolkningarna som görs i den är rimliga och valida.

⁷⁷ Jämför med den hermeneutiska cirkeln, där helheten bara kan förstås utifrån sina delar och delarna bara förstås utifrån helheten (Sandberg 2005).

Teoretiskt inspirerade undersökningsfrågor

Mot bakgrund av det teoretiska ramverk och den metodansats som presenterats ovan (kapitel 4 samt 5) kan de forskningsfrågor som ställdes upp i inledningskapitlet operationaliseras och omformuleras till undersökningsfrågor på följande sätt:

1. Hur såg den organisatoriska kontexten i de studerade företagen ut?
2. Vilka tolkningsrepertoarer kan urskiljas i materialet?
3. Vilka berättelser finns i materialet om de studerade konsultprojekten?
 - a. Vilken bild av konsultprojekten ger de?
4. Hur är berättelserna uppbyggda?
 - a. Vilka aspekter av konsultprojekten tas upp i berättelserna och hur framställs de?
 - b. Vilka tolkningsrepertoarer och andra diskursiva resurser används i berättelserna och hur?
5. Vilka intervjupersoner berättar vilka berättelser?
6. Går det att urskilja mönster i detta, dvs fråga 1-5, och hur kan de så fall förstås?
7. Vad säger svaren på fråga 1-6 ovan om hur konsultprojekt värderas?

Frågorna undersöks och besvaras i kapitel 6-9. I kapitel 6 beskrivs den organisatoriska kontexten i de två studerade företagen, liksom hur deras konsultanvändning på organisationsnivå såg ut. I kapitel 7 redovisas de tolkningsrepertoarer som analyserats fram ur materialet. Dessa återkommer sedan i kapitel 8-9, i vilka de olika berättelserna kring projekten analyseras med avseende på frågorna ovan. Resultaten från analysen samlas sedan ihop i kapitel 10 och 11, i vilka studiens slutsatser och bidrag presenteras.

Sammanfattning

I det här kapitlet har det material som studien baserar sig på samt hur det samlats in och analyserats beskrivits. Kapitlet inleddes med en beskrivning av den ontologiska och epistemologiska syn som studien vilar på. Därefter följde en redogörelse för studiens design och det material som samlats in från två företag, Tillverknings- och Tjänsteföretaget. I samband med detta diskuterades hur intervjuerna utformats och varför, samt vilka komplikationer detta kunde medföra för "sanningshalten" i intervjupersonernas svar och hur det hanterats. Efter detta följde en presentation av den diskurspsykologiska metod

som valts för att tolka materialet. Kapitlet avslutades med en utförlig beskrivning av hur analys- och tolkningsarbetet gått till i de två analyserna, något som var angeläget att ta upp och synliggöra eftersom det dels bidrar till att avmystifiera "språnget" från analys till färdiga resultat och dels gör det lättare för läsaren att följa med i och bedöma de tolkningar som gjorts.

KAPITEL 6

DE STUDERADE FÖRETAGENS KONSULTANVÄNDNING OCH KONTEXT

Inledning

I det här kapitlet presenteras de två studerade företagen, Tjänsteföretaget och Tillverkningsföretaget, närmare. Syftet med kapitlet är att ge läsaren en bild av hur den organisatoriska kontexten i företagen såg ut, samt av hur företagen köpte in, använde och utvärderade konsulttjänster. Kapitlet är strukturerat enligt följande: Först ges en kort beskrivning av företagets branschtillhörighet, omsättning och antal anställda. Detta följs av en genomgång av den organisatoriska kontexten i företagen, något som ter sig viktigt inte minst mot bakgrund av det kontextuella fokus som valts för studien (se kapitel 3-4). I beskrivningen av den organisatoriska kontexten har jag valt att utgå från de element i den organisatoriska dimensionen som Furusten och Werr (2005:227) tar upp som centrala för förståelsen av hur konsulter köps in och används⁷⁸. Elementen är:

- Beslutskulturen (decision-making culture)
- Nätverk (networks)
- Det organisatoriska självförtroendet (organizational self-confidence)
- De formella inköpsprocesserna (formal purchasing procedures)
- Rykte (reputation)

⁷⁸ Anledningen till att just dessa valts ligger i att de sammanfattar väl de aspekter som togs upp som centrala av intervjupersonerna. De knyter också an till kapitel 2 och den bild som där målades upp av hur inköpen av konsulttjänster påverkar utvärderingarna av konsultprojekten, liksom till den tidigare forskningen om konsultation och konsultanvändning (se kapitel 3), där dåligt självförtroende ofta anges som en orsak till att konsulter används.

Dessa har kompletterats med frågan om hur konsultprojekt utvärderades i de två företagen, något som är centralt med tanke på avhandlingens syfte. Som tidigare nämnts i det teoretiska ramverket kommer ryktet, här i form av utsagor och berättelser, att studeras närmare i analysen varför det inte tas upp här. Istället utgår jag från de övriga punkterna och beskriver hur den organisatoriska kontexten i företagen såg ut med avseende på dessa. Jag har också valt att komplettera det som ovan kallas beslutskulturen med hur *beslutsstrukturen* såg ut i företagen. Detta då det fanns en utvecklad informell beslutsstruktur i båda företagen, men där beslutskulturen, dvs vem som fick fatta beslut och hur, skilde sig åt mellan dem.

Efter genomgången av den organisatoriska kontexten i företagen följer en beskrivning av deras konsultanvändning, uttryckt både i typer av uppdrag och i hur mycket som spenderats på konsulttjänster. Detta avser då konsultanvändningen på organisationsnivå, dvs hur mycket organisationen köpt konsulttjänster för som helhet och för vilka slags uppdrag. Det kan också beskrivas som att det är den aggregerade konsultanvändningen i företagen som beskrivs, där de generella mönstren lyfts fram. De här mönstren tjänar som en bakgrund till de kommande analyserna av de två studerade konsultprojekten i företagen (se kapitel 8-9), och återkommer även i slutet av kapitel 7.

Tjänsteföretaget

Tjänsteföretaget var till en början ett statligt bolag, vilket hade en monopolställning på den svenska marknaden. För några år sedan övergick det dock till att bli mer näringslivsorienterat, samtidigt som marknaden öppnades upp för konkurrens. Som visas nedan så spelade denna förändring en viss roll för såväl kulturen som identiteten i företaget. Vid tiden för intervjustudien hade Tjänsteföretaget ca 40 000 anställda och det hade en omsättning på 2,5 miljarder euro⁷⁹. Koncernen var uppdelad i ett antal affärsenheter. I och med att organisationsstrukturen hade gjorts om ett flertal gånger under de senaste åren fanns det inte så särskilt starka identiteter eller uppfatt-

⁷⁹ Skälet till att omsättning och inköp av managementkonsulttjänster anges i euro istället för svenska kronor är att dessa var uttryckta i just euro i det material som siffrorna är hämtade från. Detta gällde såväl Tillverkningsföretaget som Tjänsteföretaget.

ningar kring affärsenheterna (särskilt inte i jämförelse med hur de olika dotterbolagen i Tillverkningsföretagen fungerade som egna företag inom koncernen med egna identiteter, produkter och varumärken), utan de sågs som en struktur som kunde komma att förändras framöver. Det framstod därför som att medarbetarna i första hand identifierade sig med koncernen som helhet och såg det som *ett* bolag vilket innehöll olika affärsenheter, snarare än som en koncern bestående av flera separata dotterbolag.

Den organisatoriska kontexten

Beslutsstrukturen och beslutskulturen

Beslutsstrukturen och beslutskulturen i Tjänsteföretaget beskrevs ofta av intervjupersonerna som på komplicerad och på många sätt annorlunda jämfört med mer traditionella och hierarkiska företag. Även om det fanns en beslutsstruktur och en relativt klar ansvarsfördelning i företaget, så var det inte helt accepterat för en chef att "agera chef". Tvärtom förväntades cheferna tona ned sina ledarpositioner och istället föra dialoger med de anställda, lyssna, förankra, och söka konsensus innan de fattade beslut. De chefer som inte gjorde detta utan fattade beslut på egen hand möttes av motstånd, något som kunde beskrivas på följande sätt:

Det finns en liten Tjänsteföretaget-sjuka här att det har varit väldigt jämlikt då, att man pratar om att det finns någon sån här fri tolkning av alla beslut. Det tror inte jag kanske att det ska vara så. Och så fungerar det så i det här bolaget att om du inte får som du vill men håller en låg röst, då kanske du höjer rösten lite till, då får du ändå mindre som du vill. Det går aldrig att skrika åt den här organisationen. "Gör så här!" Det såg vi många exempel på hos fr a VD när han blev arg, så händer det ingenting. Då satte man sig bara ned och väntade. Det gäller att jobba på en väldigt låg nivå och få in besluten på rätt sätt i organisationen, annars händer det ingenting. Jag kan se en enorm skillnad, fr a mot amerikanska företag där det är en väldigt tydlig ordergivning och rakt: "Så här är det. Nu ska vi göra så." Här fungerar inte det sättet att jobba, här handlar det väldigt mycket om förankring, få med dig folk på tåget och alla de här bitarna (Tor, affärsenhetschef i Tjänsteföretaget).

Detta förklarades med att Tjänsteföretaget tidigare varit statligt och man därför varit van att arbeta med öppna beslutsprocesser och en hög grad av insyn. En annan förklaring som gavs var att det inom Tjänsteföretaget funnits en tradition av att låta medarbetarna pröva att arbeta på olika positioner, oavsett ifall man haft den formella kompetensen eller inte. Istället hade interna meriter räknats högre, något som givit de anställda god insyn i verksamheten och också en känsla av att vara involverade i olika frågor oavsett ifall deras formella position föreskrev det eller ej. Det fanns också en vana vid att betrakta regler och policys som rekommendationer och riktlinjer för hur man kunde göra, snarare än som något man slaviskt borde följa.

Tjänsteföretaget-folk har också haft en tradition att vilja vara involverade i allting som rör firman, även om man inte jobbar med det själv. Och det var alltså en, under alla år har det varit så att Tjänsteföretagets administratörer ska känna till vad som föregår i Tjänsteföretaget på alla håll. Företagskännedomen har varit oerhört hög. (...) Och det var meningen. Vi blev fostrade i det sättet. Jag gick en sån här internutbildningskurs och då fick jag lära mig bit för bit, med klara direktiv att du ska känna till hela Tjänsteföretaget. Idag är det inte så. Idag kommer det in folk som anställs direkt in i någon del och får en bra introduktion på vad den delen gör men ingen jävel snackar med dem om vad som händer i övriga Tjänsteföretaget. De har noll koll alltså. Och det är det som skiljer (Olof, stabschef i Tjänsteföretaget).

Ytterligare en viktig aspekt av beslutsstrukturen i Tjänsteföretaget var det nära samarbetet med facket. I Tjänsteföretaget hade facket stort inflytande och man hade från ledningens håll tecknat samarbets- och medbestämmandeavtal, som bl a innebar att facket alltid skulle informeras i samband med att konsulter anlätades. Gjordes inte det hade facket rätt att utkräva skadestånd, vilket de också gjorde.

Nätverken och deras betydelse

I Tjänsteföretaget spelade de olika nätverken en central roll. Till skillnad från Tillverkningsföretaget så var nätverken inte bara individbundna, utan även något som organisationen odlade fram genom de omfattande internutbildningar som man tidigare erbjudit sina anställda. I samband med dessa skapades nätverk som ofta hölls

levande långt efter kurserna, och genom vilka anställda umgicks privat. De här nätverken tillskrevs ofta en viktig roll av intervjupersonerna i och med att de kunde medföra att vissa medarbetare fick en hög informell ställning i företaget oavsett vilken formell position de befann sig på, genom att de hade ett stort nätverk med många viktiga kontakter. Att nätverken hade en så stor betydelse ansågs också bidra till att beslutskulturen i Tjänsteföretaget såg ut som den gjorde.

Nej, det är lite skämtsamt, men de som kommer nya hävdar nog att även de som har varit här i 10 år, för att komma in riktigt i de här informella nätverken, det är svårt, det tar en jäkla tid. Och de här kurserna, de var en inkörsport till de här nätverken. Och många av dem har, inte den jag gick men många har bildat föreningar under den här kurstiden, kallade XX och så där. Och de samlar pengar och de reser (...). Och de håller ihop även fast en del människor kanske slutar i Tjänsteföretaget så träffas de och så där. Och en del av de där föreningarna råkar ha sammansättningar så att det är människor som kanske inte sitter på inflytelserika positioner i företaget, men med det nätverket som de har så har de ändå en betydelse (Per, vice VD i Tjänsteföretaget).

En annan effekt av nätverken var att skillnaden mellan dem som ingick i dem och de som kom utifrån tydliggjordes. Det talades ofta i intervjuerna om interna och externa, där de interna var "riktiga" medarbetare i Tjänsteföretaget, medan de externa inte antogs förstå hur organisationen fungerade eller vad den kunde. Att Tjänsteföretaget använt så mycket konsulter under en tid förklarades av också ibland av att de var de externrekryterade som anlitat dem, för att de inte litade på de anställdas förmåga och kompetenser.

Det kan finnas ett, vi har ju tidigare inte haft några akademiker i Tjänsteföretaget. Vi är alla produkter i Tjänsteföretaget. (...) Sen har det kommit in personer, i vår ledning så är det nästan bara akademiker (numera). Det är jag, vice VD och vår nye VD, vi är ju gamla "interna". Alla andra är ju civilingenjörer, civilekonomer och jurister. Och många av dem tycker då att vi i Tjänsteföretaget har för låg teoretisk nivå och då tycker de att vi måste få en bättre nivå, alltså måste vi ha en konsult (Olof, stabschef i Tjänsteföretaget).

[Så det är akademikerna som har dragit in konsulterna?] Ja!
(Vilhelm, affärsenhetschef i Tjänsteföretaget)

Det dåliga organisatoriska självförtroendet

En bild av Tjänsteföretaget och dess kultur som återkom hos intervju-personerna var att det fanns ett dåligt självförtroende i organisationen. I korthet innebar detta dåliga självförtroende att man inom organisationen trodde att näringslivet och konsulter var bättre utbildade, mer kompetenta, kunde mer och hade bättre förståelse för vad som behövde göras och hur, än organisationsmedlemmarna. Det här angavs som ett skäl till att Tjänsteföretaget anlidade mycket konsulter och till att man inte alltid insåg vilken kompetens som fanns i företaget.

Av någon konstig tradition har man i Tjänsteföretaget en förmåga att inte tro att man klarar av någonting själv. Lite grann så. Det måste vara konsulter till hjälp. Samtidigt som man också haft en dålig, det har inte funnits någon process för att överföra kompetensen från konsulterna in i organisationen. Vi har liksom bara byggt en cirkel, det tror jag är en lång tradition i Tjänsteföretaget. Man tycker inte riktigt att man kan så där. (Walter, inköpschef i Tjänsteföretaget).

Paradoxalt nog fanns det samtidigt en stark tilltro till den egna förmågan, och en frustration över att ledning, kunder och utomstående i allmänhet inte insåg det. Dessa båda bilder förekom ofta tillsammans, vilket kunde uttryckas av intervju-personerna som att det fanns ett dåligt självförtroende i Tjänsteföretaget samtidigt som man kunde så mycket. Sammantaget gjorde detta att organisationen blev känslig för de signaler från ledningshåll som kunde tolkas som att man inte litade på de anställdas förmåga och kompetens, något som visade sig få stora konsekvenser för vad som hände i ett av de studerade konsultprojekten, Analysprojektet (se kapitel 8).

En förklaring till det dåliga självförtroendet som ofta gavs var att Tjänsteföretaget tidigare varit statligt och många av de anställda därför inte såg det eller sig själva som lika bra som externa aktörer och "riktiga" företag i näringslivet. En annan var att en stor del av de anställda arbetat i Tjänsteföretaget länge, ibland under hela sitt yrkesverksamma liv, och saknade formell högre utbildning. Trots att de gått

många internutbildningar, vilka höll mycket hög kvalitet, och hade samlat på sig värdefulla erfarenheter från att ha arbetat på olika positioner inom olika områden i Tjänsteföretaget var det som att det inte riktigt räknades, eller som att det var svårt att synliggöra för sig själv och andra vad det var man egentligen kunde. Detta beskrevs på följande sätt av en anställd som hade arbetat mycket länge inom Tjänsteföretaget:

Och det finns en annan skillnad där också att när jag byter jobb så byter jag arbetsuppgifter inom Tjänsteföretaget. Jag är utbildad ekonom. Jag har arbetat som ekonom på ett antal ställen. Jag har jobbat som produktionschef, jag har jobbat med kommunikation, med försäljning. Men jag har hela tiden jobbat i Tjänsteföretaget, på olika delar. Men den som kommer in idag som ekonom, han börjar inte jobba med försäljning på Tjänsteföretaget, utan han eller hon försvinner som ekonom till nästa företag och kommer istället att vara ekonom i hela sitt liv. Medan jag är "intern" i hela mitt liv (Olof, stabschef i Tjänsteföretaget).

Sammantaget gjorde detta att det fanns en spänning inom Tjänsteföretaget där de anställda å ena sidan såg sig som mycket kompetenta och bättre än vad ledningen och externa aktörer alltid förstod, och å andra sidan upplevde sig som mindre kunniga än de som kom utifrån och hade höga utbildningar. Det fanns också en uttalad spänning mellan de som arbetat länge inom Tjänsteföretaget och i första hand internutbildat sig, och de som kommit in nyligen med en färdig yrkesidentitet. Dessa spänningar gjorde att besluten att anlita konsulter blev extra laddade, något som kommer att beskrivas närmare i kapitel 8.

De formella inköpsprocesserna

Inköpsavdelningen i Tjänsteföretaget var vid tidpunkten för intervjustudien relativt nybildad. Tidigare hade inköpen skötts lokalt ute i organisationen, men på senare tid hade ledningen insett att det fanns besparingspotentialer att realisera ifall inköpen kunde samordnas bättre. Eftersom inköpsavdelningen var så pass ny hade den ännu inte hunnit etablera sig eller positionera sig internt, utan det återstod fortfarande mycket informations- och kommunikationsarbete för

inköparna innan de hade byggt upp en stabil plattform och förståelse för sin verksamhet.

Så, så vi hade den här leverantörsstrukturen, vi hade 50 000 leverantörer i Tjänsteföretaget. Alla lokala, ja de sprang ju tvärs över gatan. Det fanns ingen samordning överhuvudtaget (Walter, inköpschef i Tjänsteföretaget).

Även om inköpsavdelningen hade börjat arbeta med att skapa inköpsprocesser för de flesta varor och tjänster, så saknades det fortfarande gemensamma rutiner för hur managementkonsulter skulle köpas in och användas. Istället var det upp till varje beställare att själv hantera det.

Det har ju varit väldigt, framför allt inom det området [inköp och användning av managementkonsulttjänster] så har det ju varit väldigt decentraliserat och inte funnits något som helst styrning alls.(Walter, inköpschef i Tjänsteföretaget).

Ett försök att ta itu med den frågan hade gjorts men misslyckats. Ett skäl till detta var att man från inköpsavdelningens håll försökt applicera den modell man tidigare utvecklat och implementerat för inköp av IT-konsulttjänster även på managementkonsulttjänsterna. Detta ansågs dock av intervjupersonerna ha varit en felaktig väg att gå, då managementkonsulttjänsterna upplevdes som så annorlunda att köpa in, både av inköparna och av cheferna i organisationen.

Sen när det gäller just managementkonsulter så försökte vi på Inköp, precis som du berättade om i de andra koncernerna, när vi hade lagt fast det här strategiska angreppssättet på IT-konsulter så kände vi att det var så bra, gav så mycket utdelning så här måste vi gå vidare med managementkonsulter på samma sätt. Och då gjorde XX (en inköpschef) det, genom att gå ut med en enkät till koncernledningsgruppen, alltså de högsta cheferna i Tjänsteföretaget och några till, och ställde en del raka frågor. Vad har du för behov av managementkonsulter, vilken inriktning, hur stora volymer, liksom vad är det du har behov av att köpa in under det närmaste året. Vi fick två stycken svar, det var liksom intresset, och det var från min chef, inköpschefen på koncernnivå och från IT-chefen, och övriga reagerade inte. Och vi på Inköp sade att Nej, vi kan tyvärr inte agera. Och det sade vi i många olika beslutsforum att vi försöker men eftersom vi inte får in underlag så har inte vi

material att gå ut och göra en upphandling, för vi vet inte koncernens behov. Och det kan inte Inköp veta. Så där står vi (Barbro, CPO i Tjänsteföretaget).

Ett starkare skäl, som flera av inköparna återkom till, var dock att det fanns ett starkt internt motstånd hos cheferna mot försöken att formalisera inköpen och användningen av managementkonsulttjänster. Detta motstånd hade bl a kommit till uttryck genom att bara två av alla chefer som tillfrågats, nämligen IT- samt inköpscheferna, besvarade den enkät som inköpsavdelningen skickat ut för att höra sig för om vilka managementkonsultbolag som cheferna skulle vilja ha som ramavtalsleverantörer. Övriga chefer bemötte enkäten och förfrågan med tystnad.

För tidigare hörde jag att man jobbade mycket inom IT, man styrde upp inköpen av IT-konsulter och byggde upp en standard för det. Och så tror jag att man försökte göra samma sak för managementkonsulter. Och det gick ju inte så bra.[Vad var det som hände?] Nej, det är ju en ledningsfråga. Ytterst så är det ju så. Det som gjordes var att man försökte göra en form av behovsenkät kan vi kalla det till alla chefer i Tjänsteföretaget. Jag tror att man fick två svar överhuvudtaget. Och det är nog väldigt, väldigt mycket en, alltså man ser inte att det är en funktion, där är det personer och relationer du köper och var den personen jobbar tycker man liksom inte är intressant då. Byter den där personen företag, vilket de där konsulterna gör titt som tätt så är det personen man pratar med och inte företaget. Och det där är ett dilemma liksom att hantera (Walter, inköpschef i Tjänsteföretaget).

Inköparna upplevde även att just managementkonsulttjänster var det svåraste och mest komplexa av alla tjänstinköp som fanns, och att det fanns risker med att ta upp det. Eftersom inköpsavdelningen var under uppbyggnad i organisationen och arbetade med att befästa sin position och kommunicera ut hur de skulle arbeta och hur de kunde bistå cheferna i organisationen och försöka få dem att vända sig till inköpsavdelningen, så fanns det en tvekan inför att ta upp ett ämne som var så pass laddat internt.

Vi har inte pratat så mycket med management nu faktiskt, det har vi inte gjort... Jag har inte gjort det och det har varit lite medvetet också tror jag. Alltså, om man ska sälja in sig så är det lättare att argumentera när man känner att de inte bara kan slå av benen vid knäskålarna på en gång, vilket de kan göra på det här området. Så det gäller att skapa trovärdighet från början i det man säger och då tror jag att då får man inte heller börja med det mest komplexa. Fast man är lite otålig och vill att det ska hända något. Man ser hur soppigt det är men man får ta sig tålmod... (...) Ja, jag tror nog att det är nog det absolut, det mest knepiga området. Utan tvekan är managementkonsulter värst (Walter, inköpschef i Tjänsteföretaget).

Ytterligare en komplikation i detta var att man inte hade någon enhetlig definition av vad som skulle klassificeras som managementkonsulttjänst och vad som inte var det, något som underströks i kontoplanen där kontot för managementkonsulttjänster ofta användes som en slags residualpost för alla slags konsulttjänster som inte kunde klassificeras som IT-konsulttjänster, teknik-konsulttjänster, bemanning, utbildning, osv. Uppgifterna som erhöles från Tjänsteföretaget om hur mycket de spenderat på managementkonsulttjänster var därför omgärdade av ett stort mörkertal, enligt en av de inköpare som intervjuades:

Och då finns det en kontoplan och den kan man ju gå in och kika på för då finns det här att det är en juridikkonsult, en ekonomikonsult, det är en teknik-konsult, en managementkonsult, en IT-konsult, en administrativ konsult. Ganska detaljerat. Jag tycker ni skulle titta på Tjänsteföretagets kontoplan. (...) [Det vore också intressant att se hur man där beskriver managementkonsulter.] Jag tror att det liksom blir någon slags restpost att man kallar det managementkonsulter. Det är inte juridik, det är inte ekonomi och det är inte IT (Barbro, CPO i Tjänsteföretaget).

Konsultstyrgruppen

Som ett sätt att ta kontroll över konsultanvändningen och de ökande kostnaderna för managementkonsulttjänster inrättades det av ledningen en konsultstyrgrupp som skulle bedöma i vilka fall konsulter fick tas in, men denna styrgrupp avvecklades efter ca ett år, och det var vid tiden för intervjuerna åter upp till beställarna, dvs de enskilda cheferna, att själva köpa in och använda managementkonsulter.

Och konsultstyrgruppen har ju alltid av tradition sen den har funnits nu sista åren, den sitter och kollar Har inköp varit involverat? Det finns ett helt frågebatteri med, är inköp med, för att styra att det blir en riktig upphandling och ett riktigt avtal. Och då ska vi också säga att är det komplexa avtal så givetvis så är det så att juridik blir inblandade. Så den här konsultstyrgruppen ska ju då enligt de regler som VD beslutat ta hand om alla inköp av konsulter över 100 000 kr. Så det är samma regler som för att kontakta inköp. Och då kommer man in med sin ansökan och beskriver varför man ska ta in externa konsulter. Och där ska man ju också ha kollat ungefär Finns det inga interna resurser? Och det här har vi ju kört ett tag men någonstans så känner man att trots det så kommer man inte åt alla konsultinköp, men det är ett sätt att försöka styra upp det. (Barbro, CPO i Tjänsteföretaget).

Ett av skälen till att konsultstyrgruppen lades ned var dels att den väckte stort motstånd, och dels att det var många enheter inom Tjänsteföretaget som valde att gå vid sidan av gruppen och anlita konsulter ändå. Ett annat skäl var att det var ett arbetskrävande uppdrag att göra bedömningarna, och att systemet blev rätt trögrörigt, samtidigt som det ofta uppfattades som relativt bråttom för dem som skickat in ansökningarna att få starta upp projekten. Hur motståndet mot konsultstyrgruppen kunde se ut illustreras nedan:

Det där har jag funderat på mycket. Jag har tyckt att det sker en överprövning på ett sätt som jag tycker känns kränkande egentligen för mig som chef. Det är självklart att jag ska hålla koll på hur mycket konsulter jag eller vi använder utifrån de arbetsuppgifter vi har att lösa. Och det tycker jag, det måste ju vara ett chefsansvar. Det ska man inte behöva ha någon nämnd för där våra egna kollegor sitter och kollar våra egna beslut. Det är jag oerhört irriterad på. Men visst, vi bär ju iväg med våra konsultförfrågningar där. Men det ska också erkännas, att vissa uppdrag där jag anser att det inte finns några andra sätt att lösa det på, där det finns väldigt tydliga uppdrag, de bryr jag mig inte om att ta till konsultstyrgruppen (Ingela, stabschef i Tjänsteföretaget).

Decentraliserade inköp av konsulttjänster samt avsaknad av utvärderingar

Sammantaget köpte alltså Tjänsteföretaget in konsulttjänster på ett decentraliserat och relationsorienterat sätt (jämför Werr & Perner 2007; Axelsson & Wynstra 2002), där cheferna själva skötte urvalen och

upphandlingarna utan att involvera inköpsavdelningen i någon högre grad. Detta gjorde att det sällan fanns några tydliga kravspecifikationer eller utvärderingskriterier för projekten, varför det heller inte gjordes några uppföljningar eller utvärderingar av dem – åtminstone inte på en regelbunden basis eller på ett transparent sätt som gjorde det möjligt för övriga organisationen att få kännedom om dem.

Tjänsteföretagets konsultanvändning

Tjänsteföretaget beskrevs av flera intervjupersoner som en flitig användare av managementkonsulttjänster och som att det nästan ständigt pågick olika konsultprojekt i organisationen. Detta avspeglade sig även i den statistik och dokumentation som erhöles från Tjänsteföretaget. Under perioden 2000-2002 köptes managementkonsulttjänster in för i snitt 28 miljoner euro per år, med en ökande trend från år 2000, då 21 miljoner euro lades på managementkonsulter, till år 2002, då 36 miljoner euro lades på konsulter. Under år 2002 lade alltså Tjänsteföretaget 1,4% av sin omsättning på managementkonsulter, vilket motsvarar ca 900 euro/anställd. Som nämndes ovan så var den generella trenden för inköpen av konsulttjänster i Tjänsteföretaget ökande under perioden 2000-2002. Under perioden initierades dock ett antal stora koncernövergripande konsultprojekt, vilka under 2002 stod för hela 44% av de totala konsultkostnaderna. Om man bortsåg från dessa var den allmänna trenden för konsultinköp relativt konstant över perioden. Det visade sig också vid en analys av vilka konsultbolag som Tjänsteföretaget köpte tjänster av att över 30% av konsultkostnaderna gick till företag med en omsättning gentemot Tjänsteföretaget på under 2 miljoner kr, något som tyder på att man vid sidan av de större projekten också arbetade med mindre projekt och små leverantörer.

Till vad användes då managementkonsulter i Tjänsteföretaget? I Tjänsteföretaget användes managementkonsulter för en mängd olika projekt med olika inriktning och omfattning, där det kunde röra sig om allt ifrån enmansuppdrag där konsulterna utförde rutinarbeten och i vissa avseenden fungerade ungefär som anställda, till mycket stora och koncernövergripande förändringsprojekt som involverade ett stort antal managementkonsulter och anställda. Till skillnad mot Tillverkningsföretaget så var det tämligen vanligt att projekten i Tjänste-

företaget omfattade stora delar av organisationen, upp på koncernnivå. Vidare handlade projekten ofta om större frågor som syftade till att förändra verksamheten, som t ex organisationsförändringar, varumärkesfrågor, samt framtagande av nya visioner, tjänster och strategier. Managementkonsulterna anlätades då för att bidra med sin expertis och kunskap inom det aktuella området, och kunskapsöverföring var ofta ett uttalat mål inom projekten. I Tjänsteföretaget var det också vanligt att managementkonsulter deltog i större implementeringsprojekt, där de arbetade tätt tillsammans med de anställda.

Mönster i konsultanvändningen

Hur managementkonsulter användes på organisationsnivå i Tjänsteföretaget kan därmed sammanfattas i följande mönster:

Managementkonsulter tenderar att användas på kontinuerlig basis och då ofta som kunskapsförmedlare och förändrare i omfattande verksamhetsförändringsprojekt.

Tillverkningsföretaget

Tillverkningsföretaget är en Sverigebaserad tillverkande industrikoncern, som vid tiden för intervjustudien (dvs år 2002) hade ca 70 000 anställda runtom i världen, varav ca 25 000 i Sverige, och en omsättning på 19 miljarder euro. I koncernen fanns ett antal olika dotterbolag, vilka hade tämligen olika sortiment och kundinriktningar. Dotterbolagen var väl etablerade på sina respektive marknader och arbetade sida vid sida med varandra, så att det fanns en känsla av att ha ett gemensamt varumärke och koncerntillhörighet även om de internt uppfattades som egna och ganska separat fungerande bolag.

Förutom dotterbolagen så fanns det i koncernen några bolag som Tillverkningsföretaget nyligen köpt upp och gått samman med. I samband med detta hade det uppstått en del turbulens och diskussioner kring hur samgåendena skulle organiseras och de olika affärsprocesserna och affärskulturerna fogas samman. Det fanns också en avsikt med att inte sammanfoga de uppköpta företagen helt med Tillverkningsföretaget utan behålla dem som separata varumärken och

bolag internt. De uppköpta företagen sågs därför inte som delar av Tillverkningsföretaget på samma sätt som dotterbolagen gjorde, utan betraktades istället fortfarande som andra företag med andra varumärken, vilka man inom Tillverkningsföretaget visserligen förväntades arbeta tillsammans med, men som ändå hade annorlunda produkter och sätt att arbeta. Detta ledde till att de anställda identifierade sig med koncernen och dess varumärke men framför allt med det egna dotterbolaget och dess inriktning.

Den organisatoriska kontexten

De dubbla beslutsstrukturerna

I Tillverkningsföretaget fanns en tydlig hierarki med väl definierade roller och ansvarsområden. De som innehade chefspositioner i Tillverkningsföretaget förväntades agera efter detta och tilläts därför att "vara chefer", och att leda och fatta beslut utan att alltid behöva sträva efter konsensus, så som var fallet i Tjänsteföretaget. Att chefer rekryterades in från andra företag till höga chefspositioner sågs heller inte som någonting märkvärdigt, utan som en del av kompetensförsörjningen och ett komplement till internrekryteringen.

Vid sidan av den här tydliga och officiella hierarkin och ansvarsfördelningen fanns det dock en stark informell beslutskultur i Tillverkningsföretaget. Många intervjupersoner berättade om att det fanns en slags "skuggstruktur" i företaget, bestående av nätverk och informella ledare, som det tog lång tid att förstå sig på och komma in i. Den här skuggstrukturen yttrade sig i att många frågor och beslut diskuterades, förankrades och mer eller mindre fattades i informella samtal som fördes i korridorer och fikarum, mm. En effekt av detta var att det kunde vara svårt för en utomstående som t ex en konsult eller en nyanställd att förstå hur beslutsgången såg ut, varför vissa beslut fattades och inte andra, eller hur man kunde gå tillväga om man ville driva en viss fråga. För dem som förstod hur den informella beslutsstrukturen fungerade, kunde den dock vara en stark kraft att använda.

Tillverkningsföretaget är ju rätt komplicerat. Du kan göra upp styrgrupper, men det finns en informell beslutshierarki i Tillverkningsföretaget också. Som är betydligt jobbigare än vad de flesta... kommer du in till Tillverkningsföretaget så kommer du att tycka att det är väldigt jobbigt de första tre åren, tills du kommer på att det faktiskt är en fördel. Om du inte ställer upp på ett beslut så kan du påverka ändå. För det finns en informell som kan då sätta emot. Det finns rejäla krafter (Roine, Sverigechef i Dotterbolaget).

Nätverken och deras betydelse

Nätverken i Tillverkningsföretaget spelade en stor roll, inte minst i den informella beslutsstrukturen eller skuggstrukturen, men till skillnad mot Tjänsteföretaget så var dessa nätverk personliga och byggde på relationer, snarare än organiserade och sanktionerade av företaget. Detta förklarar att det kunde ta ganska lång tid att komma in i nätverken i Tillverkningsföretaget, helt enkelt för att man själv fick arbeta upp sina egna relationer, och det heller inte fanns lika utbyggda genvägar i form av t ex omfattande internutbildningar, som i Tjänsteföretaget. Många av de anställda i Tillverkningsföretaget hade också arbetat där länge, och haft lång tid på sig att bygga upp personliga nätverk i organisationen, något som bidrog till att den informella beslutsstrukturen var så pass stabil och väletablerad.

Det goda organisatoriska självförtroendet

Till skillnad mot Tjänsteföretaget så fanns det i Tillverkningsföretaget ett gott organisatoriskt självförtroende. Detta var något som verkade tas för självklart av intervjupersonerna och kan bero på att företaget hade en tydlig kärnidé och identitet. Vidare var Tillverkningsföretagets varumärke starkt och internationellt känt, och dess huvudprodukter hade under lång tid inte behövt förändras i stort, utan bara vidareutvecklas. Detta gjorde att man inom Tillverkningsföretaget kunde arbeta på i en obruten tradition och fast det ständigt skedde förändringar i form av t ex förvärv och nya samarbeten, så var det ändå tydligt vad Tillverkningsföretaget stod för och arbetade med. Ytterligare en bidragande orsak till detta var att Tillverkningsföretaget varit framgångsrikt genom åren, även om vissa svackor förekommit, och att det hade ett gott renommé hos såväl kunder och konkurrenter som i media.

De anställda i företaget hade vidare ofta en tydlig yrkesroll och en formell utbildning. Detta gjorde det lättare för de anställda att säga vad de "var", som t ex ingenjör eller ekonom, och det var också tydligare för dem och för andra varför de var kvalificerade för sina yrken. Här finns en betydande skillnad mot Tjänsteföretaget, där många anställda saknade både en formell utbildning över gymnasienivå, och det heller inte fanns lika tydliga yrkesroller, något som hängde ihop med både verksamhetens karaktär och traditionen att erbjuda internutbildningar som visserligen höll en mycket hög kvalitet och kunde mäta sig med andra utbildningar, men som inte gav samma legitimitet eller tydliga status.

De formella inköpsprocesserna

Hur såg då de formella inköpsprocedurerna i Tillverkningsföretaget ut? Eftersom Tillverkningsföretaget var just ett tillverkningsföretag som var beroende av tillgång till material för sin produktion, så fanns det en utvecklad och väletablerad inköpsorganisation med upparbetade rutiner och processer för de flesta typerna av inköp. Det visade sig dock snart att när det gällde managementkonsulttjänster så hanterades inköpen av dessa av cheferna själva, utan någon större inblandning av inköpsavdelningen.

Vid tidpunkten för intervjustudien påbörjades ett försök från inköpsavdelningens håll att formalisera inköpen av managementkonsulttjänster. Efter att samlat in information från cheferna om vilka managementkonsultbolag de ville fortsätta att arbeta med, valde inköpsavdelningen att teckna ramavtal med så gott som samtliga konsultbolag. Bakgrunden till detta var insikten om att det skulle vara svårt att tvinga cheferna att enbart vända sig till vissa ramavtalsleverantörer, när de var vana att arbeta med andra konsultbolag. Man tänkte sig också att man, genom att teckna ramavtal med leverantörerna, skulle erhålla dels bättre avtal, och dels en ökad kontroll och transparens i vilka leverantörer som användes, av vem och till vad. I samband med att de nya ramavtalen tecknades införde inköpsavdelningen också ett system, som innebar att varje nytt uppdrag skulle konkurreras ut, så att ramavtalsleverantörerna fick konkurrera

med varandra om att få det. Genom detta hoppades man kunna sänka kostnaderna för konsulttjänstinköp.

Mot mer formaliserade inköp av konsulttjänster

Inköpsstrategin för konsulttjänster i Tillverkningsföretaget kan alltså ses som en rörelse från en tidigare decentraliserad approach mot en mer centraliserad och koordinerad approach (jämför Werr & Perner 2007). Denna rörelse hade dock bara påbörjats och inga formaliserade inköps- eller utvärderingsmodeller hade ännu utvecklats eller tagits i bruk. Vid tiden för intervjustudien använde man sig därför fortfarande av ett mer relationsorienterat och decentraliserat inköpsförfarande när det gällde konsulttjänster. Att några formaliserade utvärderingar sällan eller aldrig utfördes, förklarades med att det dels saknats tydliga utvärderingsmodeller och dels med att det var bättre att ägna resurser och energi åt att ta hand om det projektens resultat än att göra utvärderingar eller utfallskalkyler på dem. Detta beskrevs på följande sätt av en högt uppsatt chef inom Tillverkningsföretaget, där han motiverade beslutet att inte göra några utfallskalkyler på ett konsultprojekt med att det dels skulle vara "bortkastad tid" och ge "väldigt dåliga siffror", och dels genom att sätta kostnaderna för projektet i relation till kostnaderna för de produkter som projektet handlat om:

[Men man har inte gjort en utfallskalkyl på de här miljonerna har vi "slängt ut" på Omega och...?] Nej, det vill jag inte ens göra. Det är bortkastad tid. Det vet jag exakt att om du börjar räkna på det sättet så blir det väldigt dåliga siffror. (...) Där är det viktigt därför att nu när produkterna kostar sju miljarder, jag menar det är inga små belopp, att om vi nu betalar Omega 150 eller två miljoner, så att jämfört med sju miljarder, det är mycket viktigare för mig (Hans, VD för ett av dotterbolagen inom Tillverkningsföretaget).

Tillverkningsföretagets konsultanvändning

Under perioden 1998-2001 lade företaget ut ca 1,5 miljarder euro på managementkonsulter, vilket motsvarar ca 40 miljoner euro per år och 0,2% av omsättningen, eller 571 euro/anställd. Vid en genomgång av statistiken över inköpen av managementkonsulttjänster i Tillverkningsföretaget under perioden 1998-2001 visade det sig att det fanns två stora

toppar, vilka gick att hänföra till två större förvärv som företaget gjort vid de tidpunkterna. I samband med dessa tog företaget hjälp från managementkonsulter för att genomföra affärerna och underlätta integrationsarbetet mellan företagen. Managementkonsultuppdragen var då av en relativt begränsad karaktär. Om man dock bortsåg från dessa toppar var den allmänna trenden för management-konsultinköp något avtagande, så att man under tidsperioden 1998-2001 (som materialet avsåg) köpte in allt mindre managementkonsulttjänster.

Till vad för slags projekt och uppdrag användes då management-konsulter i Tillverkningsföretaget? På Tillverkningsföretaget användes managementkonsulter relativt ofta och för projekt av olika typer och karaktär. Det kunde vara små uppdrag som handlade om att ta fram beslutsunderlag eller agera sekreterare och analytiker, eller medelstora uppdrag där managementkonsulter och anställda arbetade ihop i projekt. Det förekom också större uppdrag på organisations- eller koncernnivå, där managementkonsulterna arbetade med genomgripande organisationsförändringar, även om dessa inte var fullt lika vanliga i Tillverkningsföretaget som i Tjänsteföretaget. En observation som kunde göras var att projekten ofta syftade till att få den befintliga verksamheten att fungera bättre, snarare än till att ta fram förslag på nya verksamhetsområden, visioner och långtgående strategier för den. Denna observation grundar sig i att managementkonsulterna ofta användes som ett slags utförare, extra resurser eller katalysatorer, som kunde effektivisera projekten och snabbt ta fram analyser och resultat, och mindre ofta som experter som skulle bidra med ny kunskap till organisationen. Detta avspeglade sig i att kunskapsöverföring mellan managementkonsult och klient inte var något uttalat mål i projekten. Projekten verkade också generellt sett vara tämligen väl avgränsade med tydliga mål och ramar.

Mönster i Tillverkningsföretagets konsultanvändning

Hur managementkonsulter användes i Tillverkningsföretaget kan därmed sammanfattas i följande företagsspecifika idealtyp:

Managementkonsulter tenderar att användas för avgränsade insatser och då ofta som effektivitetshöjande och verksamhetsförbättrande resurser med analytisk förmåga

Sammanfattning

I tabellen nedan sammanfattas hur den organisatoriska kontexten och mönstren i konsultanvändningen på organisationsnivå såg ut i Tjänste- och Tillverkningsföretaget. Mönstren i konsultanvändningen betraktas i tabellen som en del av den organisatoriska kontexten. Skälet till detta är att den tidigare konsultanvändningen ingår i minnet och normerna i företagen kring hur konsulter bör användas. Vilken roll detta spelar kommer att beröras närmare i de kommande analyskapitlen samt i slutsatserna.

Element i den organisatoriska kontexten	Tjänsteföretaget	Tillverkningsföretaget
Beslutsstrukturen	Konsensuskultur, oklar beslutsstruktur, vana hos de anställda att bli informerade och vara delaktiga i besluten, stark informell beslutsstruktur.	Tydlig hierarki och ansvarsfördelning. Samtidigt finns en stark informell beslutsstruktur
Nätverk	Personliga – men sanktionerade och många gånger skapade av organisationen genom bl a internutbildningar.	Personliga, skapas av individerna.
De formella inköps-procedureerna	Svag inköpsavdelning. Formella inköpsprocesser under uppbyggnad Managementkonsulter köps in av cheferna själva. Formaliseringsförsök påbörjat men fick ställas in pga hårt motstånd från cheferna och avsaknad av stöd från ledningen.	Stark och väletablerad inköpsavdelning. Managementkonsulttjänster köps in av cheferna själva. Formaliseringsförsök påbörjades med stöd från ledningen med syfte att etablera ramavtal med konsultbolag.
Det organisatoriska självförtroendet	Dåligt Organisationen behöver förändra sin huvudprodukt och affärsidé, och har kritiserats hårt av kunder och i media Det är oklart för många anställda vad de egentligen kan eftersom de saknar tydliga yrkesroller och formella utbildningar. Detta får till följd att organisationens medlemmar tror att andra, dvs andra företag och externa aktörer, kan mer än de själva. Samtidigt anser man att man kan mer än vad omvärlden förstår. Detta gör organisationen känslig för vad som kan uppfattas som att ledningen eller andra aktörer inte tror på organisationens förmåga.	Gott Organisationen har en tydlig affärsidé och varumärke, samt åtnjuter gott renommé. De anställda får sin identitet bl a genom sina yrkesroller och formella utbildningar – det är tydligt vad de kan och vad de gör.
Mönster i organisationens konsultanvändning	Managementkonsulter tenderar att användas på kontinuerlig basis och då ofta som kunskapsförmedlare och förändrare i omfattande verksamhetsförändringsprojekt.	Managementkonsulter tenderar att användas för avgränsade insatser och då ofta som effektivitetshöjande och verksamhetsförbättrande resurser med analytisk förmåga

Tabell 8. Sammanfattning av Tjänste- och Tillverkningsföretagets organisatoriska kontext och konsultanvändning.

KAPITEL 7

FEM MODELLER FÖR "GOD" KONSULTANVÄNDNING

Inledning

Som beskrevs i kapitel 5 så använde jag mig i den första analysen av materialet av en diskurspsykologisk analysmetod och undersökte hur intervjupersonerna berättade om och framställde sin egen och andras konsultanvändning. Jag märkte dock snart att det fanns en variation i hur de beskrev att t ex konsulter "var" och arbetade, samt vad de kunde bidra med och inte. Det fanns även en variation i hur de framställde sig själva och sin organisation, samt hur de beskrev sin relation med densamma och med konsulterna. Konsulter kunde exempelvis beskrivas som oerfarna och okunniga skojare, som försökte sälja in projekt oavsett kundens behov, eller som skickliga och erfarna experter, vilka tog ansvar för sina rekommendationer och arbetade för klientens bästa. På samma sätt kunde organisationen beskrivas som trög och gammalmodig, eller som kompetent och modern, beroende på vilken intervjuperson som uttalade sig. Värt att notera här är att det i utsagorna allt som oftast rörde sig om *samma* konsulter och *samma* organisation som beskrevs på så olika sätt. Intervjupersonernas utsagor varierade också när det gällde hur de framställde sig själva och sin relation till organisationen, där gav uttryck för en viss distans till organisationen, medan andra verkade identifiera sig med den och talade om den i vi-form. Detta gällde även relationen till konsulter, som ibland kunde beskrivas som förtroendefull, vänskaplig och samarbetsinriktad, och ibland som präglad av kontroll, distans och maktkamp.

Efter ett antal genomläsningar av materialet visade det sig att det inte bara fanns en variation i beskrivningarna av konsulter, mm, utan att det även fanns *mönster i variationen* (jämför Potter & Wetherell 1987; Wetherell & Potter 1988). Vissa bilder av konsulter verkade hänga ihop med vissa bilder av organisationen, och detta, tillsammans med hur intervjupersonen framställde sig själv, ledde sedan fram till en slags modell eller idé kring hur konsulter borde användas och inte.

Som kommer att visas nedan så verkade det som att det i materialet fanns olika *modeller av* organisationen, konsulter och intervjupersonerna själva, och att dessa ledde till olika *modeller för* hur och till vad konsulter borde användas och hur relationen med dem utformas. Dessa modeller av och för betraktas här som *tolkningsrepertoarer* kring konsultanvändning, där modellen för hur konsulter bör användas blir till ett slags ideal eller norm för hur konsulter bör användas och ledas – ett ideal som i sin tur ter sig eller görs rationell mot bakgrund av den modell av (organisationen, konsulter, etc) som den vilar på. Tolkningsrepertoarerna blir alltså i den här analysen rika på innehåll, dvs de innehåller en mängd olika bilder, argument och metaforer, som kan användas av aktörer i organisationerna när de vill göra sin version av exempelvis ett konsultprojekt trovärdig och riktig.

Mot bakgrund av detta kommer jag nedan att göra beskrivningarna av tolkningsrepertoarerna tämligen utförliga, eftersom jag anser att det finns en poäng i att synliggöra de element som ingår i dem, snarare än att sammanfatta dem i en övergripande metafor, fras eller mening. Genom detta blir det då dels tydligare vad tolkningsrepertoarerna faktiskt innehåller, och dels enklare att använda dem som analysinstrument i andra sammanhang, som t ex framtida intervjuer eller samtal⁸⁰. Tanken är då att man, om man i ett samtal hör någon beskriva konsulter som exempelvis "illojala lurendrejare som bara tankar av

⁸⁰ Värt att nämna här är att liknande bilder kan återkomma i flera tolkningsrepertoarer, som t ex att konsulter använder mycket juniorkonsulter i projekten, men att dessa bilder ges olika betydelse i de sammanhang de ingår i. Så framstår det exempelvis inom tolkningsrepertoaren kontrollbaserad konsultanvändning som ett tecken på att konsulterna försöker lura klienterna, medan det i den neutrala konsultanvändningen ses som en del av spelets regler som går att hantera, och i de pragmatiska och ambivalenta konsultanvändningarna inte som något problem, utan som att konsulterna är duktiga på att bemanna projekten rätt.

organisationen på kunskap och försöker sälja in nya uppdrag oavsett klientens behov" kan gissa att personen använder sig av tolkningsrepertoaren "den starka konsultanvändningen". Genom detta ges då en möjlighet att analysera vad som sägs och se det som en diskursiv strategi (bland många möjliga), snarare än som direkt avspeglade sanningen. Och genom att visa på att det kan finnas olika tolkningsrepertoarer i omlopp och att de kan användas för olika syften, så ges aktörer i organisationer, liksom forskare, ett verktyg att bättre förstå och urskilja vad som händer i den organisatoriska kontexten i samband med konsultanvändning, samt vilka konsekvenser det kan få. Sammantaget har fem tolkningsrepertoarer analyserats fram. Dessa kommer nu att beskrivas närmare.

Den ideala konsultanvändningen

Under analysarbetet blev det snart tydligt att många intervjupersoner gav likartade svar på frågan om vad som var en "god" eller "riktig" konsultanvändning. Dessa svar överensstämde väl med de riktlinjer för konsultanvändning som återfinns inom den funktionalistiska litteraturen, och min tolkning av detta var att intervjupersonerna så att säga gav "rätt svar enligt facit" på min fråga, och att de (visade att de) kände till de här riktlinjerna som ibland även inkommerats i företagspolicyn för konsultanvändning, även om de i praktiken kanske agerade på annorlunda sätt.

Eftersom den här bilden eller diskursen var så ofta återkommande och dessutom verkade vara frikopplad från intervjupersonernas egna sätt att använda konsulter, valde jag att identifiera den som en egen tolkningsrepertoar, men av en lite annan karaktär än de övriga fyra. Istället framstod den som en slags idealbild över hur man borde använda konsulter, oavsett företag och situation. Dock var den viktig som resultat, eftersom det var en tolkningsrepertoar som intervjupersonerna förhöll sig till på olika sätt, och ibland också refererade till då de ville stärka sin berättelse eller version av exempelvis ett konsultprojekt.

En central aspekt av den här tolkningsrepertoaren var att den framstod som omöjlig att kritisera, samt att den verkade gälla oavsett organisation, person och situation (vilket de andra tolkningsrepertoarerna inte gör på samma sätt, då de utgår från en modell av t ex hur organisationen är som föranleder en viss modell för hur och till vad för slags uppdrag konsulter bör användas). Jag har därför valt att kalla repertoaren för *den ideala konsultanvändningen*. Detta markerar att det rör sig om ett slags ideal som nästan alla intervjupersoner, oavsett organisationstillhörighet eller position, verkar känna till och beskriva på samma sätt. Att den är just ett ideal och inte alltid en praktik, visas också av att intervjupersonerna visserligen tog upp tolkningsrepertoaren som exempel på hur man borde göra, men sedan beskrev hur de själva och andra gjort på något annat sätt, vilket de ofta motiverade med hjälp av någon av de andra tolkningsrepertoarerna eller genom att hänvisa till någon aspekt i den aktuella situationen eller organisatoriska kontexten. Det här kan också uttryckas som att den ideala konsultanvändningen motsvarar det som Argyris och Schön (1978) kallar *espoused theory*, dvs ett ideal om hur man *borde* göra, medan de andra fyra tolkningsrepertoarerna motsvarar *theories in use*, dvs hur man faktiskt agerar i praktiken.

I korthet kan den tolkningsrepertoaren Den ideala konsultanvändningen formuleras på följande sätt:

Konsulter bör tas in för avgränsade uppdrag där organisationen har ett temporärt behov av extra resurser eller en viss kompetens som den inte besitter eller har tillgänglig. I de fall behoven är långsiktiga bör man istället rekrytera in personer.

Teman i den ideala konsultanvändningen

Utmärkande för de temans om återfanns i den ideala konsultanvändning var att de framstod som allmänt delade och återkom i materialet. Vidare var de svåra eller omöjliga att kritisera, hade en neutral framtoning och kunde kombineras med de övriga tolkningsrepertoarerna utan att något "reparationsarbete" behövdes (jämför med Bolander 2002).

Ett första sådant tema var att konsulter framställdes som lämpliga att anlita vid förvärvssituationer, inte minst som det kunde finnas legala krav på att det skulle finnas en neutral och opartisk mellanhand mellan de två aktörerna.

Ett andra tema var vikten av att förankra konsultprojekten i klientorganisationen. Att förankring var viktigt var något som intervjupersonerna var överens om. Däremot skilde de sig åt när det gällde *hur* förankringen skulle ske samt *varför* det var viktigt och vad man hoppades åstadkomma genom den⁸¹. Dessa skillnader återfinns nedan i de olika tolkningsrepertoarerna, medan tanken om att förankring i sig var någonting viktigt och positivt förläggs till tolkningsrepertoaren den ideala konsultanvändningen.

Ett tredje tema var att konsulterna framställdes som duktiga på att analysera, samla in, bearbeta, strukturera och presentera stora mängder material på ett effektivt och pedagogiskt sätt. De ansågs också vara skickliga i att leda och driva projekt, samt bidra med utifrånperspektiv på organisationen. Som visas nedan i kapitel 8-9 så förekom det att intervjupersoner som i övrigt kritiserade konsulterna kunde lägga till något om att de trots allt var bra på att analysera. I figuren nedan sammanfattas de utmärkande dragen i den ideala konsultanvändningen:

⁸¹ Några intervjupersoner gav ingen tydlig beskrivning av hur man skulle arbeta för att åstadkomma förankring utan nämnde det mer som någonting önskvärt i samband med konsultprojekt. Andra hade klara och konkreta planer för hur man kunde göra och hur arbetet skulle organiseras för att förankra projekten (som t ex att utse interna förändringsbärare, låta interna resurser arbeta tillsammans med konsulterna, osv). Ytterligare aspekter på förankring som togs upp var att vissa intervjupersoner såg det som ett sätt att säkerställa att man verkligen fick ut mest möjliga effekt av de pengar och resurser som satsats på konsultprojekten, medan andra främst talade om förankring som ett sätt att öka motivationen och delaktigheten hos de anställda. Det var också dessa skillnader i sätten att tala om och se på förankring som jag använde för att sortera intervjuerna när det gällde övriga tolkningsrepertoarer.

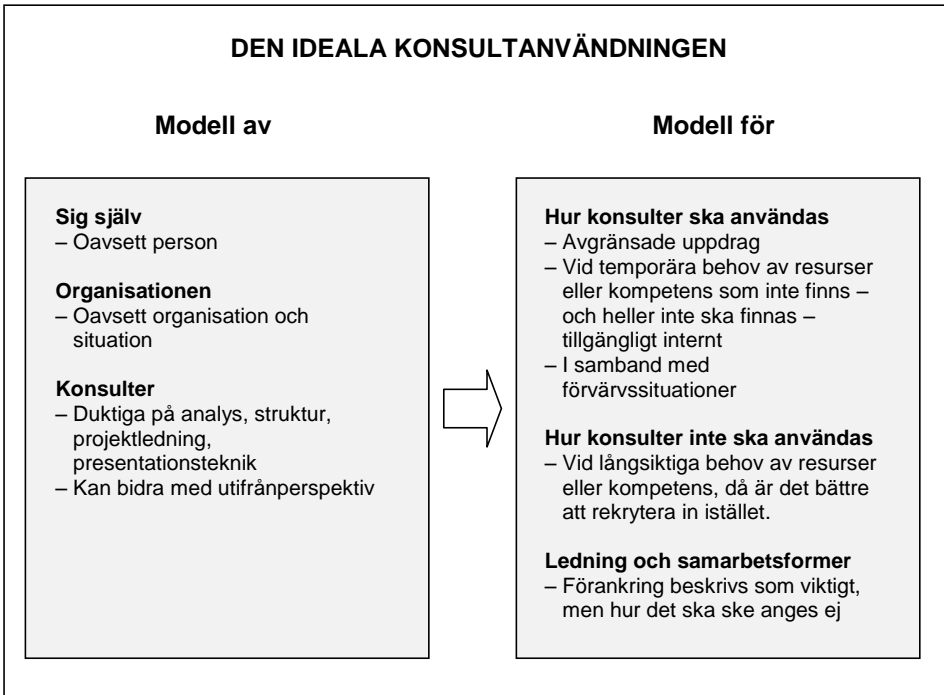


Fig. 6. Sammanfattning av innehållet i tolkningsrepertoaren den ideala konsultanvändningen, sorterat i termer av *modell av* och *modell för* (jämför kapitel 4).

Den kontrollbaserade konsultanvändningen

Denna tolkningsrepertoar är präglad av dominans och utmärks av att klienten beskriver det som att han/hon måste kontrollera konsulterna hårt för att de inte ska ta över i projekten eller leverera alltför standardiserade och obrukbara lösningar. Konsulter ska i första hand användas som resurser i avgränsade uppdrag och ska inte tas in för känsliga projekt, som t ex strategi- eller förändringsprojekt eftersom de inte går att lita på. Kompetensöverföring från konsult till klient ses som ointressant och om ett projekt misslyckas beror det på att konsulterna tillåtits ta över för mycket i projekten.

Modell av...

...sig själv och sin roll i organisationen

De personer som använder sig av denna tolkningsrepertoar beskriver sig själva som kompetenta, erfarna, skickliga och starka, och utan rädsla för att ta strid för det han/hon tror på. Han/hon är klarsynt och ser ofta långt före någon annan i organisationen vad som behöver göras och hur man ska välja och prioritera i organisationen. Beroende på makt och position i företaget har personen mer eller mindre möjlighet att påverka vad som händer i det, men oavsett detta har han/hon en klar uppfattning om vilken väg som är den rätta att gå, och är inte rädd för att uttrycka det, vare sig det är till högsta ledningen eller den närmaste chefen. Han/hon är kritisk till att varken kollegorna eller konsulterna verkar ha samma förståelse för vad som är det riktiga sättet att agera, och upplever att han/hon vid sidan av sitt ordinarie arbete får ägna både tid och energi åt att påtala och korrigera felaktiga val och arbetssätt. Personerna anser dock att detta förstärker deras roll och position i företaget, eftersom det blir tydligt för deras omgivning att företaget antagligen inte skulle fungera så bra som det gör ifall han/hon inte fanns där.

...organisationen

Organisationen beskrivs som trög, fast i gamla hjulspår och med bristande effektivitet. Personer som använder sig av den kontroll-baserade tolkningsrepertoaren distanserar sig från sin organisation, och kritiserar den och sina kollegor för att vara alltför närsynta och inte inse hur deras val och ageranden påverkar företaget. Han/hon anser också att kollegorna tenderar att arbeta alltför mycket genom konsulter istället för att ta ansvar för sitt arbete, lita på sin förmåga och utföra det själv. Det egna ansvarsområdet eller enheten beskrivs dock som framgångsrik och effektiv, mycket beroende på den egna klarsyntheten, oräddheten och förmågan att driva den framåt.

...konsulter

Konsulterna anses visserligen vara skickliga analytiker som kan bidra med struktur och effektivitet i projekt, men värdet av deras resultat ifrågasätts eftersom de saknar erfarenhet och branschkunskap, och

därför inte förmår ta fram lösningar som fungerar i praktiken eller bidra med ny kunskap. De antas vara mest lojala till sig själva och försöker därför sälja in nya uppdrag och utvidga de existerande utan att ta hänsyn till ifall det finns något behov av det eller ej hos klienten. Vidare uppfattas deras sätt att låta seniorer sälja in uppdragen och sedan låta juniorer utföra dem som ett sätt att "lura" klienten och låta den stå för upplärningen av juniorkonsulterna. I de fall organisationen står emot konsulternas försök att förlänga eller sälja in nya uppdrag drar de sig inte för att "hota" sina klienter med att de kommer att misslyckas ifall de inte tar hjälp av konsulterna – hot som dock visar sig vara innehållslösa när man ifrågasätter dem. Tendensen hos konsulterna att leverera slutrapporter i form av översiktliga PowerPoint-bilder där det inte går att följa hur de kommit fram till sina förslag uppfattas som ett tecken på att konsulterna inte har någon egentlig substans i dem, utan är mer intresserade av att tjäna snabba pengar än att leverera hållbara och genomarbetade lösningar. Det anses också förekomma ofta att konsulterna ompaketerar den kunskap som redan finns i organisationen och sedan presenterar den som sin egen för ledningen, som pga sin bristande förståelse och tillit till organisationen tror på konsulterna. Att konsulterna dessutom sprider vidare den information de fått i projekten ses också som en risk, och som ytterligare ett tecken på deras illojalitet. De bästa konsulterna är de som, till skillnad från den stora massan, är erfarna, vet vad de talar om, vågar gå utanför sina modeller och anpassa dem efter organisationen, samt som tar ansvar för sina lösningar. Dessa är dock mycket få till antalet.

Modell för...

...hur konsulter ska användas och inte

Som ett resultat av modellen av konsulter, sig själv och organisationen, anses konsulter inte kunna bidra med ny kunskap, varför kompetensöverföring ses som tämligen ointressant vid konsultanvändning. Istället ska konsulter enbart användas för det som de är bra på, dvs analys, struktur och effektivitet i projekt, och projekten ska vara väl avgränsade så att de inte kan utvidga dem eller få tillgång till för mycket information som de sedan kan sprida vidare. Konsulter ska heller inte användas för viktiga och känsliga projekt, som framtagande

av nya strategier, organisationsförändringar eller under implementeringsfaser. Dessa ska istället organisationen själv äga och utföra, eftersom det säkerställer både att resultaten från dem är anpassade till organisationen och inte bara standardlösningar, och att de förankras väl hos de anställda. Att använda konsulter för "sekreterarroller" är däremot ett bra sätt att använda dem, trots deras dyra timkostnader, eftersom de där kan använda sin effektivitet, noggrannhet och analysförmåga. Det ses inte heller som problematiskt att låta konsulterna jobba för sig själva, så länge som uppdraget är väldefinierat och åtminstone beställaren/projektledaren håller sig noga uppdaterad om vad som pågår i det och vilka resultat konsulterna tar fram.

...hur konsulter ska ledas och arbetet utformas

Eftersom det inte går att lita på konsulterna är det viktigt att som beställare eller projektledare kontinuerligt under kontakten med konsulterna markerar att man är deras chef och den som bestämmer vad de ska göra, när och hur. Man måste våga säga ifrån till dem, säga nej till deras idéer och kräva att få välja vilka konsulter som ska ingå i projekten, eftersom risken annars är stor att de utvidgar uppdragen, tar in extra konsulter och ersätter seniorkonsulter med juniorkonsulter. Då konsulter dessutom är mer intresserade av att få betalt och leverera snabba lösningar än att se till klientens behov, är det viktigt att kontrollera deras arbete så att de faktiskt anpassar sina lösningar så att de fungerar för organisationen. Så länge den kontrollen finns och uppdraget är noga avgränsat kan de dock få arbeta ensamma utan någon större involvering av organisationen. För att kunna behålla makten över konsulterna bör relationen till dem inte vara för nära, eftersom de då kommer att utnyttja den till att föreslå nya uppdrag, utan den bör istället präglas av distans och kontroll, där beställaren eller projektledaren sitter i förarsätet och styr med fast hand.

Den kontrollbaserade konsultanvändningen – en sammanfattande figur

Huvuddragen i tolkningsrepertoaren den kontrollbaserade konsultanvändningen sammanfattas i figuren nedan, i termer av modell av och modell för.

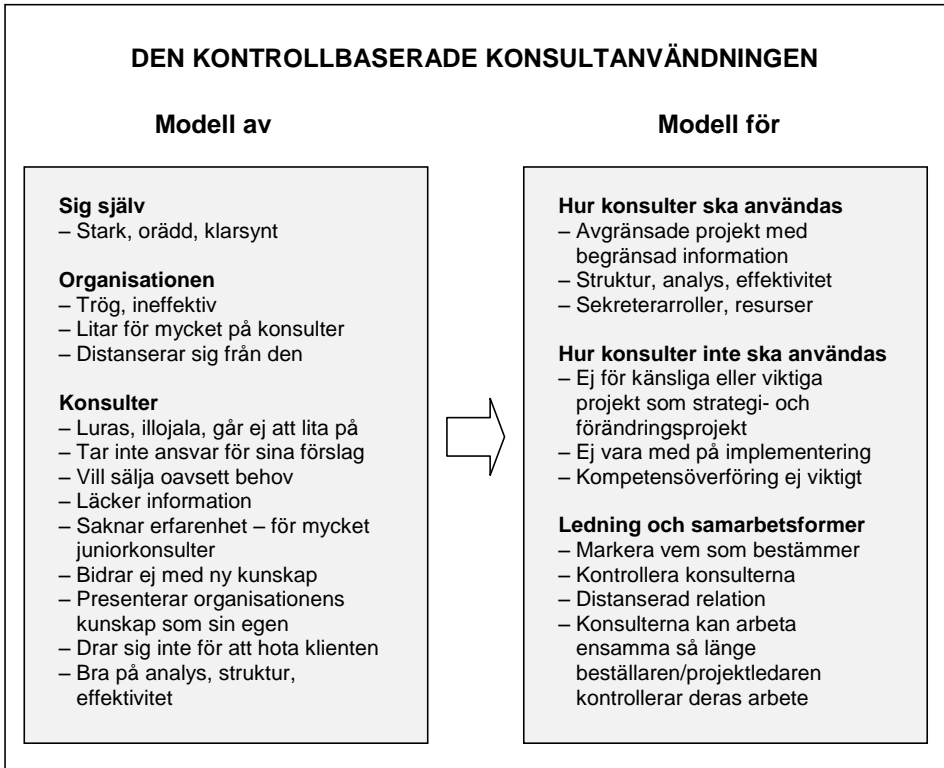


Fig. 7. Sammanfattning av innehållet i tolkningsrepertoaren den kontrollbaserade konsultanvändningen, sorterat i termer av *modell av* och *modell för*.

Den neutrala konsultanvändningen

Utmärkande för denna tolkningsrepertoar är den neutrala synen på konsulter som ett verktyg bland många, som kan hjälpa organisationen att nå sina mål. Att använda konsulter framställs som enkelt och okomplicerat, eftersom det är "självklart" att de utför ett uppdrag åt organisationen och organisationen då är den som bestämmer vad som ska göras, av vem, hur och när. Som ett resultat av denna "självklara

rollfördelning" kan konsulter användas till i princip vilka uppdrag som helst – även implementering - så länge beställaren vet exakt vad de ska bidra med och varför. Skulle ett konsultprojekt misslyckas är det alltid beställarens ansvar och aldrig konsulternas, eftersom det åligger beställaren att se till att rätt konsulter väljs för rätt uppdrag, och att de levererar det de ska. Att organisera för kompetensöverföring betraktas som rationellt och rimligt i de fall konsulterna har kunskap organisationen saknar, men är inte något huvudmål i sig, utan mer ett sätt att se till att man får ut mesta möjliga från de konsulter man tar in.

Modell av...

...sig själv och sin roll i organisationen

Personerna som utgår från den neutrala tolkningsrepertoaren framställer sig visserligen som kompetenta och duktiga, men "bevisar" det inte genom att beskriva sig själva som starka ledare eller bättre än sina kollegor (på det sätt som görs inom den tolkningsrepertoaren kontrollbaserade konsultanvändningen). Istället låter de sin kompetens framgå implicit i sina beskrivningar av hur de arbetar och hur de genom att hela tiden ta ansvar för sitt arbete och för sin enhet/ansvarsområde utan att skylla på någon annan (konsulter eller kollegor) gjort det framgångsrikt. För personerna med en neutral relation till sin organisation och konsulterna tar sig maktkamper och prestationstävlingar inte som särskilt intressanta, utan det som intresserar dem i första hand är istället deras arbete och hur de kan utföra det på bästa sätt inom ramen för sitt ansvarsområde.

...organisationen

De som använder sig av en neutral tolkningsrepertoar tar varken avstånd ifrån sin organisation eller identifierar sig med den. Istället har han/hon en neutral inställning till den och till sina kollegor, och betraktar det som händer i den ur sin enhets synvinkel och agerar utifrån enhetens bästa. Även han/hon anser att det är fel när kollegorna arbetar genom eller skyller på konsulter istället för att själva ta sitt ansvar, så framställer han/hon det mer som att "så gör de, men så gör inte jag" istället för att uppröras över det eller kritisera dem. Beroende på position och ansvarsområde blir hans-/hennes intresseområde olika

stort, eftersom det tenderar att vara helt inriktat på det egna ansvaret och mer eller mindre lämna den övriga organisationen därhän. Anser han/hon att någonting som påverkar enheten är fel så tar han/hon ansvar för det och ser till att det rättas till, men övriga frågor ges mindre uppmärksamhet.

...konsulter

Konsulter anses vara intelligenta, duktiga och kunna bidra med mycket i en organisation, inte minst med nya idéer och förmågan att ifrågasätta sådant som uppfattas som självklart i organisationen. Eftersom konsulterna är duktiga på att driva projekt och har erfarenhet från olika branscher kan man lära sig mycket av dem varför kompetensöverföring ses som något man bör organisera för vid konsultprojekt, inte minst för att se till att man får ut mesta möjliga av dem när man ändå har köpt in deras tjänster. Hur mycket konsulterna bidrar med beror dock på beställarens/projektledarens förmåga att använda dem rätt, och inte på konsulterna i sig. Att konsulterna sprider information, säljer in och använder mycket juniorer ses inte som någonting problematiskt eller hotfullt, utan som en del av spelets regler och fullt hanterbart.

Modell för

...hur konsulter ska användas och inte

Konsulter kan användas till i stort sett vilken typ av projekt som helst, så länge som man som beställare/projektledare är medveten om vad man vill att de ska bidra med och hur. I samband med större förändringsarbeten är det dock viktigt att konsulterna bara arbetar med avgränsade uppgifter och att det finns interna förändringsbärare (ofta informella ledare i organisationen) med i projektet, och står som ägare och representanter för det. Det kan i vissa fall vara rimligt att låta konsulterna delta i implementeringsarbeten, eftersom de då kan arbeta med att säkerställa att resultaten från projekten verkligen först ut i verksamheten, och att alla medarbetare förstår hur de ska tas om hand. Att använda för mycket konsulter anses lika farligt som att inte använda konsulter alls och tro att man kan allt bäst själv, eftersom man då riskerar att missa information och kunskap om branschen och nya utvecklingar, som man inte har tillgång till själv, samt tenderar att bli

för inskränkt om de interna idéerna och tankegångarna inte ifrågasätts då och då.

...hur konsulter ska ledas och arbetet utformas

Att använda konsulter framställs som någonting relativt enkelt och okomplicerat, eftersom det för personerna med en neutral tolkningsrepertoar är självklart att det är konsulterna som utför ett projekt åt organisationen och att det är organisationen (i form av beställare eller projektledare) som leder projektet. Denna självklara rollfördelning gör att relationen organisation-konsult inte beskrivs i termer av maktkamp eller som ojämbördiga parter, utan som att konsulterna mer utgör ett lämpligt verktyg som organisationen använder för att uppnå sina mål. Eftersom konsulterna kan bidra med ny kunskap och erfarenhet av projektarbete bör man organisera samarbetet så att interna resurser kan delta i projekten och förslagsvis arbeta i par med konsulterna. Bäst resultat uppnås då konsulterna arbetar nära tillsammans med organisationen och för en tid blir som en del av den, eftersom de då känner mer ansvar för den och organisationsmedlemmarna lättare förstår vilka konsulterna är, vad de gör och vad de kan bidra med. Det ses inte heller som riskfyllt att bli god vän med konsulterna, eftersom båda parter är fullt medvetna om sina roller i relationen till varandra.

Den neutrala konsultanvändningen – en sammanfattande figur

Grunddragen i tolkningsrepertoaren den neutrala konsultanvändningen sammanfattas i figuren nedan:

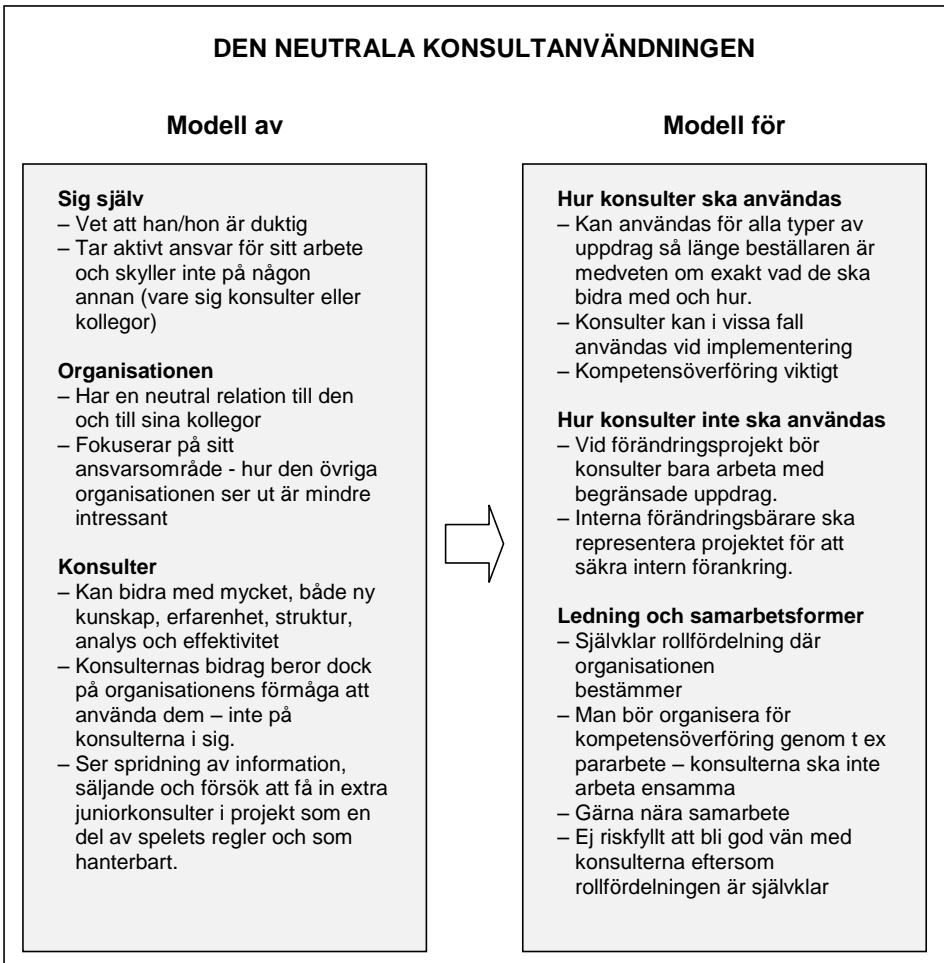


Fig. 8. Sammanfattning av innehållet i tolkningsrepertoaren den neutrala konsultanvändningen, sorterat i termer av *modell av* och *modell för*.

Den pragmatiska konsultanvändningen

Denna tolkningsrepertoar präglas av tillit och förtroende, där klienten litar på konsultens lojalitet och på att konsulten arbetar för klientens bästa. Att ta in konsulter och lägga över en del av ansvaret på dem betraktas som rationellt, eftersom konsulterna besitter kunskap och erfarenhet som organisationen saknar och klarare kan se vad som behöver göras och vilka konsekvenser olika handlingsalternativ kan få. Dessa kvaliteter gör att det anses vara särskilt bra och berikande att ta in konsulter vid svåra, känsliga och viktiga projekt, som t ex förändrings- och strategiprojekt, eller vid val av nya verksamhets-

inriktningar och marknader. Kompetensöverföring antas ske indirekt bara genom att konsulterna kommer in organisationen och organisationsmedlemmarna då kan se hur konsulterna arbetar och resonerar. I de fall konsultprojekten misslyckats delas ansvaret av organisationen och konsulterna, men organisationen ges ofta en större del av skulden, eftersom den anses ha varit för trög och inte velat eller förmått ta till sig konsulternas råd och idéer.

Modell av...

...sig själv

Personer som använder sig av den pragmatiska tolkningsrepertoaren framstår som säker i sin roll och som att de har ett gott självförtroende när det gäller den, samtidigt som han/hon vet att han/hon har begränsade kunskaper inom andra områden. Detta beskrivs dock inte som någon brist eller nackdel, utan mer som ett slags rollfördelning där personen i fråga kan vissa saker som är relevanta för hans/hennes jobb och andra personer kan andra saker. Därför ses det inte som något svaghetstecken att ta hjälp av andra, t ex konsulter, utan som ett rationellt och rimligt sätt att se till att organisationen får tillgång till det den behöver.

...organisationen

De som använder den pragmatiska tolkningsrepertoaren tenderar att tala om organisationen som "vi i företag X eller enheten Y" men identifierar sig inte helt med den, utan har en egen tydlig roll i den och en egen bakgrund och historia som står separat från den. Även om de talar om organisationen i vi-form och vill att den ska vara framgångsrik, anser de att den har brister och litar inte helt på dess medlemmars förmågor och kompetenser. I de fall då organisationen står inför viktiga vägval eller beslut kan de uppleva att organisationsmedlemmarna står handfallna och vare sig klarar av att snabbt och korrekt analysera situationen och veta vad som behöver göras, eller komma med nya kreativa idéer.

...konsulter

Konsulterna framställs som kompetenta och som att de läser situationer snabbt och direkt förstår vad som behöver göras, hur och när. De är skickliga analytiker och presentatörer, och vet hur man ska strukturera en situation och ställa upp kriterier för hur man ska välja att agera i den. De har kunskap och erfarenhet från många olika branscher och förmågan att med hjälp av dem komma med radikalt nya idéer, insikter och lösningar som hjälper företagen att gå vidare. Vidare är de ambitiösa och arbetar hårt för sina klienters bästa. Att de ringer efter ett avslutat projekt för att höra hur det går uppfattas som uppriktig omtanke och ansvarstagande (och inte som ett säljförsök). Och att konsultbolagen använder mycket juniorkonsulter i projekten ses inte som något problem eftersom de är skickliga på att sätta rätt konsult på rätt arbetsuppgift och handplockar konsulterna till projekten för att skapa bästa möjliga team.

Modell för

...hur konsulter ska användas och inte

Konsulter kan egentligen användas för alla typer av projekt men är som bäst när det gäller nya frågor, marknader eller inriktningar som företaget inte känner till så väl. De bör också användas för viktiga strategiska och förändringsprojekt, eftersom deras kunskap och erfarenhet är för värdefull för att organisationen inte ska ta del av den. Konsulternas förslag är ofta kloka och tjänar att lyssnas till, och det kan vara berättigat att utvidga deras projekt ibland, när de påtalar saker som man själv inte sett i företaget. Eftersom konsulterna kan sådant som organisationen inte kan, är det klokt att arbeta med kompetensöverföring, så att man inte behöver ta in dem för samma typ av projekt en gång till.

...hur konsulter ska ledas och arbetet utformas

Konsulterna framställs som ett slags jämlikar som har ett annat kompetens- och kunskapsområde än organisationen och som organisationen därför bör dra nytta av. Relationen med dem beskrivs som förtroendefull, där konsulterna tillsammans med organisationen går igenom vad som behöver göras, hur, när och av vem, och både lyssnar

på vad organisationen har att säga och kommer med egna förslag. Eftersom man litar på konsulternas förmåga och lojalitet behöver de inte styras så hårt utan kan ges relativt fria tyglar, så länge de inte arbetar helt ensamma utan överför sin kompetens och kunskap till organisationen. Beställaren kan därför lägga över en del av (men inte hela) ansvaret på konsulterna och dela det med dem istället för att bära det ensam.

Den pragmatiska konsultanvändningen – en sammanfattande figur

Grunddragen i tolkningsrepertoaren den pragmatiska konsultanvändningen sammanfattas i figuren nedan:

DEN PRAGMATISKA KONSULTANVÄNDNINGEN

Modell av

Sig själv

- Vet att han/hon är kompetent inom sitt ansvarsområde
- Vet samtidigt att han/hon saknar kompetens på andra områden, men ser inte det som någon brist utan som ett slags rollfördelning.
- Därför är det inte ett svaghetstecken utan klokt att ta hjälp av dem som kan, t ex konsulter.

Organisationen

- Talar om den i vi-form men identifierar sig inte med den
- Anser att den har brister och inte förmår hantera nya situationer och svåra beslut själv, eller ta fram nya kreativa idéer

Konsulter

- Konsulter är lojala och ansvarsfulla mot klienterna och arbetar för klientens bästa
- De har erfarenhet och kunskap som gör att de klart kan se vad som behöver göras och hur
- De är skickliga på att välja rätt konsulter till projekten

Modell för

Hur konsulter ska användas

- Särskilt bra vid viktiga, strategiska eller förändringsprojekt
- Kompetensöverföring är viktigt så man inte behöver ta in konsulter för samma typ av uppdrag nästa gång

Hur konsulter inte ska användas

- I projekt där man inte arbetar med kompetensöverföring. Det är ett måste i projekten.

Ledning och samarbetsformer

- Konsulterna ses som jämbördiga parter men med annat kunskaps- och arbetsområde som kompletterar organisationen
- Det är klokt att lyssna till konsulternas idéer och att utvidga projekten ibland
- Beställaren kan lägga över en del av sitt ansvar på konsulterna (men inte hela) och lita på att de gör sitt jobb och arbetar för organisationens bästa



Fig. 9. Sammanfattning av innehållet i tolkningsrepertoaren den pragmatiska konsultanvändningen, sorterat i termer av *modell av* och *modell för*.

Den ambivalenta konsultanvändningen

Personer med en ambivalent relation till konsulter uttrycker en slags hatkärlek till dem, där de å ena sidan har höga förväntningar på att konsulterna med sina stora kunskaper och erfarenheter ska kunna lösa organisationens problem åt den, och å andra sidan upplever konsulternas närvaro som en påminnelse om sina egna svagheter och brister. I de fall konsulterna inte förmår leva upp till förväntningarna blir personerna mycket besvikna på dem och undviker att anlita dem framöver, men får samtidigt starkare självförtroende då de inser att konsulterna inte var så mycket bättre än dem som de trodde.

Kunskapsöverföring ses som centralt och relationen kan liknas vid en lärare-elev relation, där organisationen/eleven förväntar sig att konsulten ska ge den det den saknar. I de fall projekt misslyckas uppfattas det som konsulternas fel och inte beställarens/-organisationens, eftersom konsulterna tagits in för att hantera projektet och problemen.

Modell av...

...sig själv

Personer som utgår från den ambivalenta tolkningsrepertoaren identifierar sig med sin organisation och talar om den som ett "vi", dvs "vi på företag X eller i enhet Y". Han/hon framställer inte sig själv som bättre än de andra i företaget, utan betraktar sig som en del av en grupp av gelikar, även om kollegorna har andra positioner och roller i företaget. Till skillnad från de övriga tolkningsrepertoarerna så uttrycker han/hon inte något starkt självförtroende, utan framstår mer som ödmjuk och stundtals osäker på sin egen förmåga, oavsett position i företaget.

...organisationen

Den starka identifikationen med företaget gör att personer med denna tolkningsrepertoar tenderar att vara misstänksamma mot nyanställda och externa personer eftersom dessa inte alltid förstår att uppskatta organisationen för vad den är eller inser vad dess medarbetare faktiskt kan. Personerna vill att företaget ska gå bra och vara framgångsrikt, men är osäkra på hur det ska gå till och indirekt även om den egna samt organisationens kompetens och förmåga är tillräcklig för att man ska lyckas på egen hand. Detta gör att man å ena sidan är kritisk mot att använda konsulter eftersom man kan så mycket själv inom organisationen, och å andra sidan oroar sig för att man inte ska ha det som krävs för att lyckas och då upplever det som en lättnad att ta in konsulter som kan lösa problemen.

...konsulter

Även relationen till konsulter kan betecknas som ambivalent, eftersom personer med denna tolkningsrepertoar tenderar att ha höga förväntningar på dem och utgå ifrån att de kan sådant som organisationen inte kan eftersom de har gott rykte, hög utbildning, lång erfarenhet, är intelligenta och skickliga. Detta gör att han/hon upplever sig själv vara i underläge gentemot konsulterna, eftersom de kan mycket och är så framgångsrika. I de fall han/hon sedan märker att konsulterna inte lever upp till förväntningarna blir han/hon både besviken på dem och känner sig lurad, samtidigt som det egna självförtroendet stärks av att se att han/hon faktiskt kunde mer än konsulterna. För personerna med en ambivalent relation till konsulter innebär detta att de både har en tilltro till och längtan efter expertis och idéer som kommer utifrån och som kan lösa problemen i organisationen, samtidigt som de av egna erfarenheter anser att (åtminstone vissa) konsulter inte kan tillföra något och önskar att organisationen kunde hantera sina problem själv.

Modell för...

...hur konsulter ska användas och inte

Gemensamt för personerna med en ambivalent inställning till konsulter är att de förlitar sig på att konsulterna ska kunna lösa deras problem (åt dem) och bidra med ny kunskap, erfarenheter och verktyg som organisationen saknar. Kompetensöverföring ses som centralt, eftersom konsulterna antas besitta den kunskap och kompetens som organisationen saknar. I de fall konsulterna inte förmått leva upp till de höga förväntningarna riktar personerna med en ambivalent relation sin besvikelse mot dem, och undviker att arbeta tillsammans med dem framöver. De har dock fortfarande kvar sina förväntningar och förhoppningar om vad konsulterna ska kunna bidra med, och fortsätter sitt sökande efter någon/några som kan leverera det. För personer som blivit besvikna många gånger kan detta leda till att det till slut bara finns ett fåtal betrodda konsulter kvar att anlita, medan relationerna till övriga konsultbolag präglas av misstro och förakt. I övrigt finns inga egentliga riktlinjer för vad som är bra och dåliga sätt att använda

konsulter, utan det är konsulterna i sig som uppfattas som bra eller dåliga.

...hur konsulter ska ledas och arbetet utformas

Eftersom personerna med denna tolkningsrepertoar anser att konsulterna kan och ska bidra med mycket kunskap och kompetens karakteriseras ofta relationen dem emellan som en slags "lärare-elev relation", där konsulterna lär ut sina kunskaper till den behövande organisationen. I de fall han/hon litar på konsulterna ges de stor frihet att ta fram idéer och arbeta som de anser passar bäst, medan organisationen mer eller mindre passivt följer med och lär sig under projektets gång. I de fall projekten misslyckas beror detta på konsulterna, som saknat tillräcklig kompetens, haft bristfälliga arbetssätt och lovat mer än de kunnat hålla. Det är inte i första hand organisationens (som ju är eleven) utan konsultens (dvs lärarens) ansvar att se till att projektet lyckas, och det är för den rollen som konsulterna köps in.

Den ambivalenta konsultanvändningen – en sammanfattande figur

Grunddragen i den ambivalenta tolkningsrepertoaren sammanfattas i figuren nedan:



Fig.10. Sammanfattning av innehållet i tolkningsrepertoaren den ambivalenta konsultanvändningen, sorterat i termer av *modell av* och *modell för*.

Skillnader och likheter mellan de fem modellerna för konsultanvändning

Som visats i beskrivningarna av de fem tolkningsrepertoarerna och deras modeller för konsultanvändning så rymmer de olika ideal kring vad som är lämpliga respektive olämpliga sätt att använda konsulter. Även om det finns klara skillnader mellan dem, så kan det i en löpande text vara svårt att direkt avgöra vilka dessa är. För att underlätta för läsaren har en tabell sammanställts över vilka användningsområden som ses som lämpliga/olämpliga inom varje tolkningsrepertoar, vems

ansvaret är för att konsultprojekten ska lyckas, samt vilka nyckelord som utmärker tolkningsrepertoaren:

Tolknings-repertoar	Lämplig användning	Olämplig användning	Vems ansvar	Nyckelord
Den ideala konsult-användningen	-Vid tillfälliga behov av extra resurser eller av kompetens som inte finns internt -Förvärv	-Vid behov av resurser eller kompetens där det är bättre att rekrytera in istället	Anges ej explicit.	Temporära behov, "rationell" konsult-användning
Den kontroll-baserade konsult-användningen	-Sekreterare -Resurs -Analys -Struktur -Effektivitet -Avgränsade projekt med begränsad information	-Känsliga och viktiga projekt -Strategiprojekt -Förändringsprojekt -Implementering -Kompetensöverföring oviktigt	Användaren måste kontrollera konsulterna, annars tar de över projekten	Dominans, kontroll, misstro
Den neutrala konsult-användningen	-Alla typer av projekt så länge man vet vad man vill att konsulterna ska göra och varför. -Ska dock bara ges begränsade uppdrag i förändringsprojekt. -Implementering OK -Organisera för kompetensöverföring, rationellt att få ut så mycket som möjligt av konsulterna	-Det finns ingen olämplig användning i sig, bara olämpliga användare som inte vet varför de tar in konsulter eller tar ansvar för sitt arbete	Det är alltid användarens ansvar att projekten lyckas och att konsulterna bidrar – inte konsulternas.	Ansvar, okomplicerat att använda konsulter, konsulterna är verktyg
Den pragmatiska konsult-användningen	-Viktiga strategi- eller förändringsprojekt -Få ny kunskap -Kompetensöverföring sker indirekt när man arbetar ihop	-Att inte ta tillvara på och lära sig av det konsulterna kan bättre	Både konsulternas och organisationens fel om projekten misslyckas, dock mest organisationens	Förtroende, konsulter lojala, kan dela ansvaret med dem
Den ambivalenta konsult-användningen	-Lösa problem åt organisationen -Lära sig av konsulternas kunskap och arbetssätt -Förhoppning om kompetensöverföring	-Det är inte projekten i sig som är olämpliga, utan konsulterna som inte uppfyller förväntningarna	Det är konsulternas ansvar att projekten lyckas. Det är det man tar in dem för.	Höga förväntningar, ev besvikelse, lärare-elev relation

Tabell 9. Sammanfattning de fyra tolkningsrepertoarerna.

Som visats i tabellen så finns det skillnader mellan de olika tolkningsrepertoarernas ideal kring hur konsulter bör användas, relationen och arbetet med dem utformas och vilket ansvar klienten respektive

konsulterna har för resultatet. Men är det en tillräckligt uttömmande bild?

Går man närmare in på de olika tolkningsrepertoarerna så ser man snart att det inte bara finns skillnader utan även likheter mellan dem. I alla fall mellan vissa av dem. Detta kommer att beskrivas närmare i avsnittet nedan, där jag också diskuterar hur tolkningsrepertoarerna tycks vila mot två olika logiker och hur det kan leda till att det som ter sig rationellt och rimligt i några tolkningsrepertoarer framstår som irrationellt och orimligt i andra.

Två underliggande logiker för konsultanvändning

Vid en jämförelse mellan de olika tolkningsrepertoarerna märker man snart att de skiljer sig åt, särskilt när det gäller modellerna av konsulter och modellerna för konsultanvändning. Vad som betraktas som lämpliga uppdrag och roller för konsulterna varierar mellan tolkningsrepertoarerna. I den kontrollbaserade och neutrala tolkningsrepertoaren betraktas konsulter som verktyg och "ett extra par händer" som i första hand bör användas för noga avgränsade analysuppdrag. I den pragmatiska och ambivalenta tolkningsrepertoaren däremot, ses konsulterna istället som kunskapsbärare och lärare, vilka är värdefulla att anlita i samband med omfattande och strategiskt viktiga förändringsarbeten, där de kan bidra med kunskap och erfarenheter från tidigare uppdrag.

Sammantaget pekar detta mot att det rör sig om två olika slags sätt att se på konsulter, något som också kan uttryckas som två olika slags logiker för konsultanvändning. Jag har valt att kalla de två logikerna för resursorienterad och kunskapsorienterad konsultanvändning, eftersom de benämningarna speglar deras syn på vad konsulter bör användas för samt vad de kan förväntas bidra med. Dessa beskrivs nu närmare⁸².

⁸² Här bör nämnas att den ideala konsultanvändningen håller öppet för båda typerna av konsultanvändning, eftersom den dock har karaktären av att vara en *espoused theory* snarare än en *theory in use* har jag dock inte tagit med den här, eftersom det är de modeller som faktiskt används av intervjupersonerna för att utvärdera konsultprojekten som jag är intresserad av.

Den resursorienterade konsultanvändningen

Av de fem tolkningsrepertoarerna visade det sig att två vilade mot logiken om den resursorienterade konsultanvändningen, nämligen den kontrollbaserade och den neutrala tolkningsrepertoaren. Ett gemensamt drag i dem är att de båda betonar konsulternas roller som *resurser*. I den neutrala tolkningsrepertoaren beskrivs konsulterna som ett slags verktyg, vilka visserligen kan användas både som extra resurser och för att tillföra kunskap, men där de ändå fyller ett konkret och uttalat behov inom organisationen. I den kontrollbaserade tolkningsrepertoaren förstärks bilden av konsulterna som resurser i och med att man där utgår från att konsulterna inte kan tillföra någon egentlig kunskap och att de därför enbart kan användas som extra bemanning eller som utförare av t ex analysuppdrag. Den här synen på konsulter får följder för hur man, enligt tolkningsrepertoarerna, bör arbeta tillsammans med dem, samt för hur samarbetet och ledningen av konsulterna och konsultprojekten bör utformas. Detta beskrivs nu närmare:

I den resursorienterade konsultanvändningen beskrivs uppdragsgivarens kontroll och uppförandet av tydliga regler för konsulterna som den viktigaste framgångsfaktorn i samband med konsultanvändning. Detta bottnar i bristen på förtroende för konsulterna, vilka förutsätts vara illojala, tänka på sig själva i första hand och vilja "lura" klienterna till att köpa mer konsulttjänster än vad de faktiskt behöver. För att hantera och bemöta det, krävs det att klara gränser och regler för projektet sätts upp, samt att beställaren kontrollerar att konsulterna följer och respekterar dem. Det här kan också uttryckas som att relationen till dem är präglad av misstro.

Ett annat drag i den resursorienterade konsultanvändningen, liksom hos de kontrollbaserade och neutrala tolkningsrepertoarerna, är tanken om att de egna organisationerna kan mycket och är kompetenta, och därför borde kunna hantera sina eventuella problem själva. Som en följd av detta bör konsulter användas så lite som möjligt, för att minska beroendet av dem och bygga upp kompetensen internt istället. Gränserna mellan organisationen och dess omvärld bör också vara tydliga och kontrollerade, så att enbart "rätt" leverantörer kommer in och då på organisationens villkor. Sammantaget kan relationen till konsulterna sägas vara präglade av misstro och distans, samt kontroll.

Det finns dock några skillnader mellan den kontrollbaserade och den neutrala tolkningsrepertoaren. I den kontrollbaserade betonas misstron mot konsulterna och behovet av att hålla distans till dem och inte komma dem för nära, eftersom man då riskerar att bli bländad av deras idéer och förslag och få svårt att säga nej. Det framhålls också som viktigt att hela tiden markera mot konsulterna att man som beställare och projektledare är i överläge mot dem och den som bestämmer. Utmärkande för den kontrollbaserade tolkningsrepertoaren är också att de intervjupersoner som använder sig av den från den tenderar att uttrycka sig känslösamt och uppröras över konsulternas beteenden.

Även i den neutrala tolkningsrepertoaren finns en bakomliggande misstro mot konsulterna, men den uttrycks inte lika känslösamt som i den kontrollbaserade tolkningsrepertoaren, utan betraktas mer som en del av spelets regler. Överhuvudtaget är den neutrala tolkningsrepertoaren mer instrumentell till sin karaktär, och ser konsulterna just som ett verktyg snarare än som ett hot, en risk eller som motparter i en maktkamp. Det finns också en större öppenhet för att använda konsulter i olika typer av uppdrag, dvs inte bara för analysuppdrag, så länge de är klart definierade och det är beställaren/projektledaren som styr. Även om det i den neutrala tolkningsrepertoaren är "självkänt" att beställaren/projektledaren är den som bestämmer, så betraktas ändå konsulterna som ett slags gelikar, vilka har kompetenser och styrkor som kan vara användbara i vissa sammanhang, och som ibland kan komplettera organisationen.

Den kunskapsorienterade konsultanvändningen

Om de kontrollbaserade och neutrala tolkningsrepertoarerna vilade mot en resursorienterad konsultanvändningslogik, så visade det sig att de två återstående, den pragmatiska och den ambivalenta, istället utgick från ett mer kunskapsorienterad logik. I dessa två tolkningsrepertoarer finns en underliggande tillit till konsulterna, där man utgår från att konsulterna är kompetenta, kan bidra till organisationen samt agerar utifrån sina klienters bästa. Konsulterna förmodas besitta värdefull kunskap och erfarenhet, samt vara skickliga på att anpassa den till situationens specifika situation och problem. De beskrivs också vara bättre än organisationen på många områden och klart se vad som

behöver göras i den, och detta, tillsammans med det förtroende som hyses för konsulterna (både som yrkesgrupp och som personer) gör att behovet av styrning, kontroll och hårda regler minskar. Istället ses det som rationellt att lyssna till konsulternas förslag och idéer och vara öppen för att förändra projektets mål och innehåll under resans gång. Det uppfattas också som gott ledarskap att ta in konsulter vid t ex strategiarbeten och organisationsförändringar, eftersom konsulter anses kunna sådant som organisationen inte kan. Med detta som bakgrund finns det därmed inget större behov av att upprätthålla några slutna gränser mellan organisationen och dem, eller hålla distans till konsulterna. Istället präglas relationen av förtroende.

Precis som mellan de kontrollbaserade och neutrala tolkningsrepertoarerna så finns det skillnader mellan de ambivalenta och pragmatiska tolkningsrepertoarerna. I den ambivalenta tolkningsrepertoaren finns ett hopp om att konsulterna, tack vare sin kunskap och erfarenhet ska kunna lösa organisationens problem *åt* den, och de höga förväntningarna riskerar att resultera i besvikelse och upprörda känslor i de fall konsulterna inte förmår leva upp till dem. Relationen till konsulterna kan också betraktas som ojämlig, eftersom den uppfattas som ett slags lärare-elev relation, där konsulterna lär upp klienten och samtidigt befinner sig i ett överläge gentemot denne, eftersom de uppfattas ha så mycket mer kunskap.

I den pragmatiska tolkningsrepertoaren finns ett stort förtroende för konsulterna och en hög tilltro till deras kunnande, men förväntningarna är inte lika högt ställda som i den ambivalenta tolkningsrepertoaren. Istället betraktas konsultprojekten som ett slags samarbete, där konsulterna kompletterar organisationen med de kunskaper och erfarenheter som den saknar. Konsulterna blir därmed ett slags gelikar, om än med andra kunskapsområden än organisationen, som kan ges stort ansvar utan att man som chef förlorar i makt eller anseende (eftersom konsulterna är pålitliga och det uppfattas som rationellt att ta in konsulter vid behov).

Gemensamt för de ambivalenta och pragmatiska tolkningsrepertoarerna är således att de båda utgår från ett stort förtroende för konsulterna och hysar tillit till både deras förmåga och lojalitet. Vidare

betraktar de båda konsulterna som kunniga, skickliga och erfarna experter, vilka kan tillföra värdefulla kunskaper och insikter till klientorganisationerna. Det är också detta, dvs kunskapen, erfarenheten och kompetensen, som konsulterna anlitas för att bidra med.

Logikerna i de två studerade företagen

Det tycks alltså som att det finns två olika logiker för konsultanvändning, där den ena betonar konsulternas roller som resurser medan den andra betonar deras roll som kunskapsförmedlare. Dessa två ligger i sin tur till grund för de fyra tolkningsrepertoarerna, där de kontrollbaserade och den neutrala bygger på den resursorienterade logiken, medan den ambivalenta och pragmatiska istället bygger på den kunskapsorienterade logiken.

Hur kan då detta användas för att förstå konsultanvändningen i de två studerade företagen, Tjänsteföretaget och Tillverkningsföretaget? Går vi tillbaka till det föregående kapitlet, kapitel 6, så beskrevs där konsultanvändningen på organisationsnivå i företagen, dvs hur den aggregerade konsultanvändningen i dem tenderade att se ut och vilka mönster den följde. Det framstår då där som att man inom Tillverkningsföretaget tenderade att använda sig av en mer resursorienterad logik för konsultanvändning, där konsulterna anlitas för kortare och välavgränsade uppdrag för att bidra med analys och effektivitet. I Tjänsteföretaget, däremot, tycktes man följa den kunskapsorienterade logiken för konsultanvändning och istället använda konsulter i stora och strategiskt viktiga projekt där de förväntades bidra med kunskap och erfarenhet. Att det fanns ett slags upparbetade mönster för konsultanvändning i företagen kom att spela en roll för hur de enskilda konsultprojekten i dem sedan bedömdes och värderades, något som kommer att visas närmare i de två här på följande kapitlen; Berättelserna om Förändrings- och Analysprojekten.

Kan då inte logikerna kombineras med varandra? Här är svaret att de sannolikt ofta gör det, både i projekten och i organisationerna som helhet. Konsulter kan anlitas både för att bidra med resurser och kunskap till ett projekt. Det som dock betonas här är att det i företag kan finnas mönster eller tendenser till att betona en viss aspekt av

konsultanvändningen, så att det är konsulternas roller som resurser eller kunskapsförmedlare som lyfts fram. Det här kan då hänga samman med både de förväntningar som finns i organisationen kring konsultanvändning och med de ledarskapsideal som där råder. Är det viktigt att som chef framstå som handlingskraftig, att våga fatta beslut och ta strid så kanske det ligger närmare till hands att använda sig av den resursorienterade logiken för konsultanvändning – åtminstone när man kommunicerar kring projekten. På liknande sätt kan ett ledarideal som istället framhäver lyhördhet, samspel, coachning och kommunikation med de anställda göra att den kunskapsorienterade logiken för konsultanvändning framstår som mer attraktiv och rimlig.

Något som kan vara värt att uppmärksamma här är att de framanalyserade tolkningsrepertoarerna användes i båda företagen, med ett undantag: den ambivalenta modellen för konsultanvändning. Denna tolkningsrepertoar återfanns endast i Tjänsteföretaget och användes då enbart av intervjupersoner som betecknade sig själv som så kallade interna (jämför kapitel 6). Det här kan tolkas på flera sätt: Ett är att den ambivalenta tolkningsrepertoaren var en mycket lokal och Tjänsteföretagsspecifik uttolkning av den kunskapsorienterade logiken. Ett annat är att den dominerande resursorienterade logiken i Tillverkningsföretaget inte "tillät" den typen av argumentation som finns i den ambivalenta tolkningsrepertoaren. Det är också möjligt att ett större och kanske något annorlunda uppbyggt material skulle ha identifierat en högre förekomst av den ambivalenta tolkningsrepertoaren i såväl Tjänste- som Tillverkningsföretaget.

Sammanfattning

I kapitlet har de fem tolkningsrepertoarerna som den diskurspsykologiska analysen resulterat i beskrivits. Dessa är: den ideala konsultanvändningen, den kontrollbaserade konsultanvändningen, den neutrala konsultanvändningen, den pragmatiska konsultanvändningen och den ambivalenta konsultanvändningen. Till min hjälp har jag använt mig av begreppen modell av och modell för, för att visa hur modellen av den egna rollen i företaget, organisationen och konsulter påverkar modellen för hur konsulter ska användas, ledas och arbetas tillsammans med.

I den ideala konsultanvändningen beskrivs en tolkningsrepertoar som återkom i materialet som ett slags facit eller idealt sätt att använda sig av konsulter. Enligt detta ska konsulter bara anlitas vid temporära behov av extra resurser eller av någon kompetens som inte fanns och heller inte skulle finnas internt. En intressant aspekt av denna tolkningsrepertoar var att den verkade omöjlig att kritisera, samtidigt som ingen av intervjupersonerna följt den till punkt och pricka i sin egen konsultanvändning. Istället framhölls den som en slags riktlinje eller *espoused theory* för hur man *borde* använda konsulter, men att detta inte alltid var möjligt och att man då fick motivera sina avsteg från den med hjälp av någon eller några av de andra tolkningsrepertoarerna. Den tycktes också stå över de två bakomliggande logiker som tolkades fram, i och med att den förespråkade att konsulter kunde användas både för att tillföra kunskap och för att tillföra resurser.

Enligt den andra tolkningsrepertoaren, den kontrollbaserade konsultanvändningen, ska konsulter användas för väl avgränsade projekt, innehållande begränsad information, där konsulterna bidrar som resurser med analysförmåga, struktur och effektivitet. Konsulter antas inte kunna bidra med ny kunskap, varför kompetensöverföring blir ointressant. Eftersom konsulter i allmänhet inte går att lita på utan läcker information och är illojala bör de inte användas i viktiga projekt med känslig information, som t ex strategi- och förändringsprojekt. Bästa sättet att leda konsulter är genom att vara hård, kontrollerande och bestämd mot dem, så att de inte får någon möjlighet att ta över det. De gånger konsultprojekt misslyckas har konsulterna givits för fria tyglar och tagit över projekten från organisationen.

I den tredje tolkningsrepertoaren, den neutrala konsultanvändningen, ses konsulterna som ett verktyg som kan hjälpa organisationen att nå sina mål. Själva konsultanvändningen ses som okomplicerad, eftersom det är självklart att det är organisationen som bestämmer vad konsulterna ska göra i dem. Eftersom rollfördelningen i projekten är så självklar kan konsulter egentligen användas för alla typer av projekt, även under implementeringsfasen, så länge beställaren vet exakt vad han vill att konsulterna ska bidra med, hur och varför. Konsulter antas kunna bidra med kunskap och erfarenheter från andra branscher och det är därför rationellt och rimligt att organisera för kompetens-

överföring så att organisationen får tillgång till och kan behålla dessa. Misslyckas projekten är det organisationens ansvar och inte konsulternas, eftersom det ligger på organisationen att ta in rätt konsult för rätt typ av uppdrag.

I den fjärde tolkningsrepertoaren, den pragmatiska konsultanvändningen, antas konsulterna vara lojala och arbeta för organisationens bästa. Det anses särskilt bra att ta in konsulter vid viktiga och känsliga projekt, som strategi- och förändringsprojekt, eftersom konsulterna då kan sådana som organisationen själv inte klarar av. Konsulterna ses därmed som ett bra komplement till organisationen, där man lär sig av dem indirekt bara genom att arbeta tillsammans och se hur de resonerar och lägger upp sitt arbete. För beställaren innebär beslutet att ta in konsulter att han/hon har tagit sitt chefsansvar genom att ta in dem som är bäst på att göra just det aktuella jobbet, samtidigt som han/hon kan lägga över en del av sitt ansvar på konsulterna, eftersom de kan sådant som han/hon inte kan. Vid eventuella misslyckanden gör detta att skulden kan läggas på både konsulterna och organisationen.

I den femte tolkningsrepertoaren, den ambivalenta konsultanvändningen, finns det förväntningar på att konsulterna genom sin stora erfarenhet och kunskap ska kunna lösa organisationens problem åt den. Relationen mellan konsulter och organisation beskrivs som ett slags lärare-elev relation, där konsulterna lär upp organisationen. I de fall projekten misslyckas läggs skulden på konsulterna, eftersom de tagits in för att ta hand om uppdraget. Besvikelsen blir också stor hos organisationen när den ser att konsulterna inte lever upp till förväntningarna, och gör att man i fortsättningen undviker det bolaget (men fortsätter ta in konsulter för samma typ av uppdrag). Eftersom konsulterna antas kunna så mycket mer än organisationen blir det också en påminnelse om de egna bristerna när konsulterna tas in, och ett misslyckande kan då leda till att det egna självförtroendet stärks, när man ser att man faktiskt kan lika mycket eller mer än konsulterna.

Vid en jämförelse framstår det också som tydligt att det finns vissa skillnader och likheter mellan de olika tolkningsrepertoarerna, vilket tycks grunda sig i att de vilar mot två olika logiker, här kallade resursorienterad konsultanvändning och kunskapsorienterad konsult-

användning. I den första betraktas konsulterna främst som resurser och det är också för att bidra med detta, dvs extra bemanning, utförandet av något avgränsat och väldefinierat uppdrag, osv, som konsulterna anlitas. I den andra logiken betraktas konsulterna istället som kunniga experter, vilka anlitas för att tillföra just kunskaper och erfarenheter som klientorganisationen saknar och behöver.

En konsekvens av att det kan finnas olika slags "facit" om vad som är en riktig och god konsultanvändning, är att det kan uppstå krockar och missförstånd då aktörer utgår från olika ideal. Hur de här krockarna kan se ut och vilka konsekvenser de får för hur konsultprojekt bedöms och värderas i organisationen kommer nu att beskrivas närmare i de två följande kapitlen. I dem undersöks vilka värderande berättelser som fanns i materialet om Analys- och Förändringsprojekten samt hur de olika tolkningsrepertoarerna användes i dem. Analysnivån rör sig därmed från att ha befunnit sig på en slags överindividuell nivå, där hela materialet använts för att analysera fram tolkningsrepertoarer, till att röra sig på projektnivå, där det är projekten i sig och berättelserna som rör dem som står i fokus.

KAPITEL 8

BERÄTTELSER OM FÖRÄNDRINGSPROJEKTET

Inledning

I det här kapitlet kommer de fyra berättelser som identifierats i materialet om Förändringsprojektet att presenteras och analyseras. Kapitlet inleds med en beskrivning av Förändringsprojektet, vad det syftat till och handlat om. Därefter följer beskrivningar av de olika berättelserna. Dessa inleds med ett sammandrag av berättelsen, vilken följs av en mer detaljerad redogörelse för de teman som den är uppbyggd kring, samt för hur de olika aktörer och aspekter som där tas upp framställs. Beskrivningen av berättelsens innehåll följs sedan av en analys i vilken det undersöks dels vad det är för bild av projektet och dess värde som tonar fram i berättelsen och dels hur detta förstärks och rimliggörs med hjälp av diskursiva resurser som tolkningsrepertoarer och element ur den organisatoriska kontexten. Analysen syftar därmed till att visa dels hur konstruktionen av projektet som mer eller mindre värdefullt görs trovärdig, och dels till att undersöka vilka tolkningsrepertoarer som används för detta samt hur. Detta sammanfattas sedan i en tabell. Kapitlet avslutas med en sammanfattande diskussion, i vilket resultaten från analyserna av de olika berättelserna presenteras och jämförs med varandra.

Värt att nämna redan här är att de olika sammanställningarna av berättelserna, liksom av den introducerande beskrivningen av Förändringsprojektet, är konstruerade av mig. De bygger då på de utsagor som intervjupersonerna lämnat och jag har i konstruktionen av berättelserna strävat efter att hålla mig så nära materialet som möjligt samt utforma sammanställningarna så att intervjupersonerna, om de

läste dem, skulle känna igen sig väl i dem (jämför Sims 2003:1198). Här kan också tilläggas att kapitlet kan upplevas som långt, inte minst som det innehåller så många citat. Skälet till att detta förfaringsätt ändå valts är att det ligger i linje med den diskurspsykologiska ansatsen som används i studien (se kapitel 5). Enligt denna är det då viktigt att stora delar av materialet presenteras för läsaren, så att denne ges möjlighet att själv bedöma kvaliteten på analyserna som utförts (se t ex Potter & Wetherell 1987:172; Bolander 2002:63).

Förändringsprojektet – en introduktion

Förändringsprojektet ägde rum i ett dotterbolag (här kallat Dotterbolaget) inom Tillverkningsföretaget, var mycket omfattande och pågick i över två år. Syftet med det var att skapa en ny organisationsstruktur med effektivare processer samt öka kundorienteringen i företaget. Bakgrunden till projektet låg i att man i ledningen sett att någonting behövde göras för att få de olika delarna inom Dotterbolaget att samverka bättre, något som var ett problem då de var utspridda över olika länder och marknader i Europa, vilka alla hade utvecklat sina egna sätt att arbeta. Man hade också gjort en förstudie till projektet i vilken konsultbolaget Alfa⁸³ ingått. Resultaten från denna pekade mot att effektiviseringar behövde göras i organisationen och konsulterna hade även tagit fram mallar och verktyg, vilka sedan kom att användas i Förändringsprojektet. När Förändringsprojektet skulle startas upp valde man att, efter att ha fört kontakter med olika konsultbolag, att fortsätta att arbeta med Alfa eftersom de kände till företaget och problematiken samt erbjöd "paketlösningar" för den här typen av stora förändringsarbeten.

För att skapa engagemang kring projektet skickades en video ut till samtliga enheter inom Dotterbolaget. I videon berättade beställaren av projektet, här kallad Bengt, om Förändringsprojektet och vad det innebar. Det startades också upp en projekttidning som innehöll information och nyheter om projektet och vad som var på gång i det. Det här gjorde att projektet fick vad en av intervjupersonerna kallade för "otroligt glamorös start" och det sågs också som attraktivt bland de anställda att få vara med i det.

Allt eftersom tiden gick mattades dock glansen hos projektet av. Detta berodde dels på att det snart kom att få ett uttalat fokus på att minska personalstyrkan med 200 personer vilket spred oro i organisationen, och dels på att det var svårt för projektet att få tillgång till personal som kunde vara med i projektet på heltid. Istället fick deltagarna vara med på deltid och försöka hinna med att

⁸³ Namnet Alfa är fingerat och avser ett stort och internationellt managementkonsultbolag.

sköta sitt ordinarie arbete på den tid som blev över, vilket ledde till stress och hög arbetsbelastning. För organisationen gjorde resursbristen att det blev svårt att ta hand om den vanliga verksamheten och det uppstod en kamp om resurser mellan projektet och linjen. I takt med att resursbristen blev alltmer akut togs fler konsulter in för att täcka upp för de resurser som saknades. Det här kom att leda till att projektet till slut uppfattades som ett konsultprojekt där konsulterna "tagit över" och som att det varit konsulterna som hade tagit fram idéerna och lösningarna för hur den nya organisationen skulle se ut, när det egentligen borde ha varit de anställda som gjorde det.

Motståndet mot projektet växte och då flera av de förslag som projektet levererat inte visade sig fungera i praktiken så minskade förtroendet för konsulterna och projektet. Allt fler av de anställda ställde sig också skeptiska till Förändringsprojektet och började ifrågasätta det. För dem som ingick i projektet upplevdes detta som påfrestande och när projektet utsattes för allt hårdare press och kritik från organisationen minskade också motivationen hos dem. De som stod utanför projektet blev även de besvikna då de såg att projektet, som haft så många goda idéer och koncept med sig, inte förmådde omsätta dem i praktiken utan istället kom med förslag som inte gick att applicera och använda i Dotterbolaget. När projektet avslutades var det omgärdat av ett kompakt dåligt rykte i organisationen, där det framställdes som ett stort fiasko. Det hade alltså gått från att ha varit ett glamoröst projekt som det var attraktivt att vara med i till att beskrivas som misslyckat och som något man helst inte pratade om. Efter en tid, då turbulensen lagt sig och den nya organisationsstrukturen börjat bli inarbetad, förändrades dock attityderna till projektet något och man började tala om det som att det varit på tiden att det gjordes.

Efter denna inledande beskrivning av Förändringsprojektet kommer nu de fyra olika berättelserna om det att behandlas i tur ordning. Först ut är intressentens berättelse som sedan följs av avnämarnas, deltagarnas och projektledarens berättelser.

Intressentens berättelse om Förändringsprojektet

Den intervjuperson som här kallas för intressenten var VD för Europadivisionen i Dotterbolaget. Han var delvis involverad i projektet och hade ett intresse och ansvar för hur det utvecklades samt vad det resulterade i, samtidigt som han inte deltog i själva projektarbetet. Intressenten kan därför sägas ha stått med ena benet i projektet och det andra i organisationen eftersom han hade intressen i båda, samtidigt

som hans övergripande intresse rörde Europadivisionen och dess verksamhet.

Intervjuperson	Position i företaget	Roll och relation till projektet
Roine	Sverigechef i Dotterbolaget	Intressent

Tabell 10. Tabell över den intervjuperson som berättade intressentens berättelse, dennes position i Dotterbolaget samt roll/relation till projektet.

Som kommer att visas i berättelsen nedan så var intressenten kritisk till många delar i projektet och då särskilt till konsulternas insatser, även om han ansåg att tankarna som låg bakom projektet var goda i sig.

Intressentens berättelse

Berättelsen tar sin början i det tidigare projekt som utförts inom den nordiska delen av Dotterbolaget, i vilket man arbetat för att nå samsyn och ett gemensamt arbetssätt på de olika marknaderna. Det här gjorde att organisationen var "mentalt förberedd" då Förändringsprojektet startade, men i och med att beställaren till projektet gick ut i ett tidigt skede och sade att syftet med projektet var att minska personalstyrkan, så väcktes istället oro och misstänksamhet mot projektet hos de anställda. Detta kritiserades av intressenten, som menade att beställaren borde ha formulerat projektet som ett förändringsarbete som skulle öka intäkterna, istället för att fokusera på nedskärningarna och se det som ett "manpower".

När projektet sedan startade förmådde organisationen inte avsätta tillräckligt med interna resurser till det eftersom organisationen redan var så slimmad. Detta ledde till att det uppstod en konflikt om resurserna mellan projektet och linjeorganisationen, där linjen upplevde att projektet tyckte sig ha rätt att ta de resurser de ville, medan de själva inte hade nog med personal för att kunna utföra sin verksamhet. Som en lösning på detta togs konsulter in för att bidra med resurser och struktur. I takt med att projektet fortgick tog dock konsulterna över allt mer och hade egna uppfattningar om vad som behövde göras och hur. Det här gjorde att projektet kom att uppfattas som konsulternas projekt, vilket förstärkte motståndet mot det inom organisationen.

Situationen förvärrades av att konsulterna var unga och oerfarna, samt saknade förståelse och kunskap om hur Tillverkningsföretaget fungerade. Det här gjorde att de lösningar som de lade fram visserligen var riktiga teoretiskt sett, men blev omöjliga att genomföra i praktiken eftersom de förutsättningar de byggde på saknades. Konsulterna beskrevs också som mer intresserade av att använda sina modeller för att kunna arbeta snabbt och slutföra sitt uppdrag, än av att leverera lösningar och resultat som var anpassade efter

Tillverkningsföretagets behov och som kunde fungera på lång sikt. I detta fanns även en kritik mot konsulterna om att de inte vågat ifrågasätta uppdragsgivaren eller de antaganden som projektet byggde på när de visade sig vara fel, utan hellre blundade för det och arbetade vidare med sitt uppdrag. Skulden för att lösningarna blivit kostsamma och i många fall ogenomförbara lades därmed till stor del på konsulterna, men även på ledningen (och då kanske framför allt på beställaren till projektet) för att den inte tagit ett tydligare ansvar.

Teman i berättelsen

Teman i berättelsen handlar om projektets bakgrund och felaktiga fokus samt att resursbristen ledde till konflikter och en ökad andel konsulter. I berättelsen kritiseras även konsulterna för att ha varit alltför okunniga och oerfarna, samt att de bidragit till att projektet kommit med förslag som sedan inte visade sig fungera i praktiken. Intressenten tar även upp att projektet fått ett dåligt rykte i organisationen och att det varit oklart vad det egentligen resulterat i. Jag kommer nu att gå igenom de olika teman som berättelsen innehåller och visa hur de är uppbyggda, samt vilka aspekter av projektet och aktörer som lyfts fram i dem.

Projektets felaktiga fokus skapade oro och motstånd

Bakgrunden till Förändringsprojektet låg i att man i de nordiska delarna av Dotterbolaget hade arbetat med ett snarlikt projekt, för att undersöka hur man kunde skapa skalekonomi och en gemensam företagskultur i de olika länderna. I projektet gjordes även en översyn över centrala processer i Dotterbolaget, något som låg i linje med hur man sedan arbetade i Förändringsprojektet. Det här gjorde att man i Sverige var "mentalt förberedda" när Förändringsprojektet väl startade. Eftersom företaget redan hade minskat sin personalstyrka under de senaste åren, fanns det dock ingen möjlighet att göra "snabba win-wins" genom förtidspensioneringar eller dylikt. Istället krävdes det att man gick igenom de olika processerna i företaget och analyserade hur de kunde effektiviseras och vilka delar som kunde elimineras. Det här gjorde att projektet blev omfattande och krävande, samt att det krävde både analys och resurser.

Ett problem i projektet var att man från centralt håll gått ut alltför tidigt och alltför hårt med att säga att projektet syftade till att minska personalstyrkan. Det här var något som intressenten återkom till flera gånger i sin berättelse. Hans kritik riktade sig då framför allt mot beställaren av projektet, Bengt, som satt upp ett explicit mål om att skära bort 200 tjänster, istället för att formulera projektet som ett förbättringsprojekt med syfte att skapa gemensamma värderingar och att tjäna 200 miljoner. Det här ledde till att organisationen, trots att den varit mentalt förberedd på Förändringsprojektet, låste sig och inte tänkte så affärsfokuserat som hade behövts.

Så jag tyckte att det var alldeles för lite fokus på att tjäna pengar. Det har blivit headcount istället för att säga att vi ska tjäna 200 miljoner. Det hade varit ett mycket bättre fokus. Och för att tjäna 200 miljoner så måste vi ta bort 200 miljoner eller vi måste öka intäkterna med 200 miljoner. Men att ta bort 200 personer, det var liksom och sen Bengt kom hit, 250 personer, det har blivit ett alldeles för starkt fokus. [Men det var ett kostnadsfokus från början?] Ja det var ju, hela det här projektet blev ett manpower. Hela Förändringsprojektet om du frågar folk idag, det är för fokuserat på att reducera, om man vårdslöst uttrycker det, skallar, istället för att säga att det här är ett otroligt förbättringsprojekt och skapa gemensamma värderingar och processer i hela, det var ju hela grejen egentligen. [Var kom fokuseringen på personer ifrån? Fanns det i förutsättningarna för projektet?] Jag tror att det fanns för mycket förutsättningar. Jag tror att Bengt gick ut för tidigt, han gjorde det felet att han gick ut för tidigt och det kanske hade kunnat bli 400 personer, men det tycker jag är fel, för då har man liksom redan bestämt sig för vad målet är med övningen (Roine, Sverigechef i Dotterbolaget).

Resursbristen ledde konflikter och ökad andel konsulter

Ett annat problem som uppstod i samband med Förändringsprojektet och som hade att göra med att organisationen var så slimmad, var att projektet och linjeorganisationen kom att konkurrera med varandra om de interna resurserna. Även om man i linjen till en början varit positivt inställd till projektet och ville hjälpa till, så ändrades den attityden i takt med att de egna resurserna fördes över till projektet och det började saknas folk för att kunna sköta den löpande verksamheten. För linjen så upplevdes det här som att projektet tyckte att de hade rätt att ta de

resurser de ville, utan att tänka på hur verksamheten skulle kunna skötas. Det ledde också till att det blev "nästan helt omöjligt" att driva verksamheten medan projektet varade, och till att den fick stå tillbaka för projektets behov.

...alla var inblandade i någon projektgrupp någonstans, kallade till nåt ställe i Europa. Så att köra en verksamhet under den där perioden, det var ju nästan omöjligt. För då tyckte ju projektet att nu har vi rätt att ta de här gubbarna precis, och vi försökte driva en verksamhet parallellt med det här och det var svårigheten i att göra det här på väldigt kort tid... (Roine, Sverigechef i Dotterbolaget).

Resursbristen ledde även till att de anställda inte kunde vara med i projektet på heltid, utan var tvungna att samtidigt sköta sitt ordinarie arbete. Det här ledde till en tung arbetsbelastning för de anställda, något som blev än mer påfrestande då projektet drog ut på tiden och kom att pågå i över två år. Som en konsekvens av detta började man bemanna projektet med konsulter. Även om intressenten ansåg att det behövdes "en kritisk massa av konsulter" för att driva på i projektet, så uppstod här en problematik då organisationen inte förmådde manna upp i projektet lika mycket som konsulterna. Detta, tillsammans med att den tidigare projektledaren för projektet byttes ut, gjorde att konsulterna tog över i projektet. Enligt intressenten hade det kunnat undvikas om bara ledningen (som intressenten ingick i) hade tagit sitt ansvar tidigare och själva drivit på projektet.

...vid något tillfälle så tog Alfa över. Och jag tror att när den gamle projektledaren försvann, han orkade inte igenom mot Bengt (...). Man bytte projektledare i det absolut viktigaste projektet. Och då tror jag inte heller vi i ledningen tog det ansvaret, jag satt ju med i Europealedningen, jag tror inte vi tog det ansvaret tidigt som vi skulle ha gjort. Vi skulle ha drivit projektet mycket, mycket hårdare själva. (...) ...för jag var kritisk tidigt mot hur man satte upp projektet. Man bildade projektgrupper och det var ett gäng som skulle sitta och driva på, vilket var helt riktigt. Jag tror att från konsulters sida, från Alfas sida så krävs det en kritisk massa. Det krävs någon som orkar driva på varje dag, som orkar vara med från start till mål. Så det var nog riktigt. Problemet var att vi inte orkade manna upp så mycket som konsulterna gjorde, så konsulterna tog överhand (Roine, Sverigechef i Dotterbolaget).

Att konsulterna "tog över" i projektet kritiserades av intressenten, som beskrev det som att det blev "en massa ungdomar i mörka kostymer som kom inspringande och fram och tillbaka". Det ledde i sin tur till att de anställda i organisationen, vilka hade lång erfarenhet och god förståelse för organisationen, tappade förtroendet för såväl konsulterna som projektet. För att hantera detta borde man enligt intressenten istället ha utsett interna förändringsbärare som fick driva projektet framåt och sköta kommunikationen med organisationen, samtidigt som konsulterna själva borde ha ställt sig mer i bakgrunden.

Och... det blir till slut att det blir en massa ungdomar i mörka kostymer som kom inspringande och fram och tillbaka och det skapar inget förtroende för här är folk som har varit med hyfsat länge och jag tror att Alfas och... De hade kunnat göra det på ett smartare sätt genom att lyfta fram och hade vi haft kontinuitet med våra medarbetare. Det hade varit bättre om några hade kunnat lyfta fram så att några hade kunnat växla fram rejält av våra medarbetare med hjälp av Alfa. Låt Alfa ligga i bakgrunden... (Roine, Sverigechef i Dotterbolaget).

Oerfarna konsulter ger ogenomtänkta förslag

Kritiken ovan till trots upplevde intressenten att projektet inte hade kunnat genomföras utan hjälp från konsulterna. Till skillnad från deltagarna och projektledaren ansåg han dock inte att det var förändringskunskap som behövde tillföras från konsulterna – den kunskapen fanns internt hos de anställda – utan det som behövdes var extra resurser, projektledning och struktur.

Jag tror att det framlades som att det här klarar vi inte av själva, vi behöver ha hjälp. Och det var en riktig analys. En sån här förändring klarar vi inte av själva. [Vad är det fr a man behöver tillskott av?] Jag tror kunskapen, det är min erfarenhet, att kunskapen finns i huset. Kunskapen till att förändra finns i huset, men man behöver hjälp med struktur, projektledning och fr a att hålla sig på banan (Roine, Sverigechef i Dotterbolaget).

Kopplat till detta var ståndpunkten att konsulternas roll borde vara att vidareförmedla och verkställa det organisationen ville göra. Konsulterna kritiserades dock för att inte ha nöjt sig med att bidra med enbart

detta i projektet, utan istället haft alltför mycket egna uppfattningar om vad som skulle göras och hur. Som en konsekvens av detta kom förslagen från projekten att uppfattas som konsulternas och inte som organisationens, något som i sin tur minskade mottagligheten för dem hos de anställda.

...men jag tror att de hade för mycket egna uppfattningar, om jag säger så. Och det kan ju vara att de lämnar, de kommer in, de är med och påverkar och sen bara försvinner ut. Och har för mycket egna uppfattningar. Då är risken att då är det inte företaget som har skapat de här förändrings-, utan det är faktiskt konsulternas uppfattningar, och deras synpunkter. De ska egentligen bara vidareförmedla, enligt mitt sätt att se det, vad organisationen kan göra, vill göra (Roine, Sverigechef i Dotterbolaget).

Förutom att konsulterna tog för mycket plats i projektet så ansåg intressenten även att de saknade erfarenhet och förståelse för branschen. Detta gjorde att de baserade sina lösningar och analyser på organisationens kunskap, istället för att kunna tillföra någon egen kunskap och kompetens. Bristen på erfarenhet ledde även till att konsulterna förlitade sig alltför mycket på sina modeller och färdiga mallar. Detta ledde sedan till att konsulterna visserligen kunde arbeta snabbt, men att de lösningar som de tog fram inte var anpassade efter Tillverkningsföretagets behov utan upplevdes som standardlösningar. Det här beskrevs av intressenten som att konsulterna hade bestämt sig från början om hur lösningarna skulle se ut och att det sedan bara gällde att försöka övertyga klienten om det, istället för att arbeta fram någonting tillsammans.

Jag menar de i de mörka kostymerna som kom in, de kom nog väldigt, det var inte länge sedan de lämnade skolan. Och det är inget negativt med det, men det är liksom det som är faran också, att man blir, teoretiska modeller... (...) ...men dem av oss som har jobbat mycket med konsulter vet ju att de har färdiga templates för allting. De åker ut och gör och så åker dem hem på natten och så kan de göra en presentation på 30 sidor till nästa dag. Men det är ju inte mycket av företagets själ i det utan det är ju ett sätt som Alfa har bestämt. De här templates använder vi alltid. Är det en matrisorganisation, då är det de där 40 papperen som vi använder. Så att, rätt eller fel, men det kändes ju inte som att det var vi som drev det utifrån vårt perspektiv utan det var, de hade bestämt sig,

de hade lika gärna kunnat lägga upp det från början. För de visste hur det skulle se ut. Det var bara att de behövde få med sig organisationen för att tycka vad de redan hade bestämt sig för. Så upplevde jag det, och det kan man ju se med facit i hand ...så var det ju så. Det är ju bara att konstatera... (Roine, Sverigechef i Dotterbolaget).

Så hade konsulterna exempelvis lagt fram ett förslag om att man skulle öka automatiseringsgraden i en viktig process i Tillverkningsföretaget till 70%. När intressenten ifrågasatte rimligheten i förslaget väckte det först "hårda känslor" hos konsulterna, men när han krävde att de skulle bevisa att förslaget verkligen fungerade visade det sig att systemen som förslaget byggde på inte fanns och att förslaget inte varit så genomtänkt som det framstälts som.

Om du använder konsulter i samma anda, de går in och så börjar man mäta hur mycket garanti, varje garantibehandlare kan mäta. Och så föreslår man en automatiserad garantibehandling, det är helt enligt konsultmetodikerna på alla sätt, det är för mycket man, vi ska istället helt automatisera. Och så sätter man ett mål på 70% automatiseringsgrad. Och så gör man lite benchmarking ute och så får man ihop att nu dimensionerar vi efter 70, vänligen skicka hem folk. Och så går man ut, vilket gör att några av oss vägrar alltså, det här är fullständigt jävla, det här går inte att genomföra, det säger sunt förnuft. Det kan du inte genomföra, speciellt inte när du går från 7% automatbehandling till 70% inom en viss tid. Så vi sade att det är orealistiskt. Och naturligtvis, det blev väldigt hårda känslor och då fick vi, vi var några stycken som stod på oss och sade att det här måste ni bevisa först att det verkligen går. Ja, då visade det sig att då fanns ju inte systemen. Det var liksom mycket sånt som inte var genomtänkt. Så fortfarande, idén är helt rätt. Det är det ingen som kan argumentera mot att 70% garanti och automatbehandling är rätt va. Var ligger vi idag? Jo, vi har ansträngt oss, det här projektet skulle ha varit genomfört vid årsskiftet. Nu är vi tre månader sena. Och var är vi nu någonstans? Jo 30%. Så det är ju en herrans tur att vi inte har skickat hem folket (Roine, Sverigechef i Dotterbolaget).

Att konsulterna kom med förslag som inte fungerade i praktiken sågs också som ett tecken på att de var mer intresserade av att nå målen för sina uppdrag än av att hitta lösningar som verkligen fungerade för Tillverkningsföretaget. Det här kom även upp i samband med att

planerna för den nya organisationen presenterades för de anställda, där de snart märkte att det saknades tankar kring hur den skulle passa in i den omgivande organisationsstrukturen. Ansvar för detta låg visserligen på ledningen, men samtidigt var det enligt intressenten tydligt att det hade varit de anställda som reagerat på misstaget och de komplikationer som det medförde, medan konsulterna "blundat" för det och istället arbetat på inom de uppsatta ramarna för att nå sina mål.

Och det är klart, vi är ju en Europadivision, det är ju ingen ö. Utan det är faktiskt någonting som dockar in... så vi skulle ha varit mycket tydligare tror jag vad gäller hur ska den här organisationen dockas in. Nu blev det att, vi måste ta service och parts eller service och garanti också! Så jag tror det var... och sånt händer ju alltid att det blir förändringar, men den biten tycker jag, den var så klockren att vi inte hade bestämt oss tidigt. Vad ska de här jobba emot? Så vi skapade en organisation som skulle vara jävligt effektiv och fungera som en ö. Men sen då? Och det här kände ju medarbetarna, de är ju inte dumma. De ser ju sånt här som konsulter bara blundar för. Utan konsulterna de genomförde sitt projekt mot tid och alla greats och genomförde allting till punkt och pricka. Medan medarbetarna sade att det här går ju käpprätt åt pipan, det är ju ingen som tänker på helheten. Var ska vi lämna över det här? (Roine, Sverigechef i Dotterbolaget).

Att de anställda i organisationen var kloka och erfarna och inte "svalde allt vad konsulterna försökte trycka ner i dem" sågs också som en del av förklaringen till att Tillverkningsföretaget varit så framgångsrikt genom åren. Istället för att anlita konsulter som tog fram beslutsunderlag och gav råd och förslag litade man hellre till den egna förståelsen att fatta rätt beslut.

Det finns många [i Tillverkningsföretaget] som har varit med länge, som är kloka, som har... som inte sväljer allting vad de här konsulterna försöker trycka ner i dig. Och det är kanske därför företaget har varit hyfsat lyckosamt. För här tar vi beslut som kanske ska vara i 10-15 år. Ska vi etablera i Kina, vi tar inte in konsulter som ger dig synpunkter att, tror vi själva att vi har kraften, modet, produktprogrammet för att kunna göra det i Kina (Roine, Sverigechef i Dotterbolaget).

Konsulterna kritiserades vidare för att inte ha gjort en tillräckligt noggrann analys av hur Tjänsteföretaget fungerade, något som märktes då de bl a försökte förankra sina förslag genom att gå den formella beslutsvägen istället för att använda sig av den informella beslutsstrukturen (jämför kapitel 6). De kritiserades också för att inte ha vågat stå upp mot sin uppdragsgivare eller påpeka de felaktigheter som fanns i projektet. Detta beskrevs som en brist hos dem och som att de inte tog ansvar för att projektet skulle fungera, utan var mer intresserade av att inte stöta sig med uppdragsgivaren eller riskera att inte kunna slutföra sitt uppdrag.

Den här enhetliga processen, det var ingen som riktigt hade tagit tag i den, utan vi sade att vi ska ha enhetliga processer så. Och sen ska vi ha enhetliga processer mot fabriken vad gäller fakturering av produkter, osv. Så här låg mycket av krutet, men de andra intressenterna, det är för jobbigt att ta den fighten. [Så man tog inte riktigt...] Man duckade för det. Och där tycker jag konsulterna skulle ha varit mycket, mycket, mycket mer klara och identifierat det om ett problem, för de borde ha sett det i diskussionerna med medarbetare och så där. (...) [Och vad konsulterna då kunde ha gjort var att balansera det där och peka på att..?] Ja, de skulle ha sagt att vi är inte intresserade av det här projektet, det projektet är byggt på felaktiga byggklossar. Vi är beredda att stiga av. Om det inte är så att, och det är det jag tycker att det kanske man kan lära sig lite grann av att de borde ju ha lite guts och säga nej då också (Roine, Sverigechef i Dotterbolaget).

Onödiga kostnader och strukturer – exemplet Belgien

Ett annat återkommande tema i intressentens berättelse var hur projektet, bl a genom konsulternas försorg, givit upphov till onödiga kostnader. Ett sådant exempel var att man beslutade sig för att skapa ett nytt huvudkontor i Belgien, som då skulle ligga vid sidan av huvudkontoret i Sverige. Dit förlades också projektstyrgruppen. Som en effekt av detta ökade resekostnaderna markant, då man från styrgruppen begärde att projektmedlemmarna skulle resa dit för de olika projektmötena istället för att, som intressenten föreslog, hålla video- och telefonmöten. Att man hade en internationell projektgrupp med huvudsäte i Belgien fick också konsekvenser för vilka grupper som kunde göra sig hörda och inte. Intressenten reagerade kraftigt mot att

det uppstod en situation där de som var engelsktalande gavs en fördel i projektet genom att alla möten och telefonkonferenser skedde på engelska, medan de grupper som inte var lika skickliga på engelska fick svårare att nå ut med sina synpunkter och idéer.

De som var de stora vinnarna i allt det här, det var de som var duktiga engelsktalande. (...) Det var ju de som kunde föra fram sina idéer. Och en sådan när man för ihop många olika kulturer, där det sitter australiensare, italienare, spanjorer, fransmän som är dåliga på engelska, i telefonkonferenser och i såna här snabbt komma till beslut. Risken är att du sitter, de får inte ur sig sina grejer. Och det kände jag, jag reagerade starkt emot det och sade att det här är för jävligt, så här kan det inte få fortgå, att det bara är engelsmän som har möjligheten. Utan då måste vi skapa ett utrymme där alla får delge sina synpunkter i såna här möten där det var många närvarande (Roine, Sverigechef i Dotterbolaget).

Även om tanken varit att huvudkontoret i Belgien skulle fungera som ansikte mot Europa, så blev det i praktiken till en isolerad ö som fortfarande var beroende av huvudkontoret i Sverige, eftersom huvudmännen satt kvar där. I takt med att projektet avslutades flyttades också personalen tillbaka till det svenska huvudkontoret och det belgiska huvudkontoret avvecklades.

Då satte man alla i Belgien. [I något mer gemensamt projekt?] Ja, de som var gemensamt satte man i Belgien, så personalchefen flyttade man till Belgien. Vilket gjorde att vi skapade ett huvudkontor i Sverige, och ett i Belgien, så de blev ju som en ö, själva. Vi tog en del såna här beslut som inte var speciellt intelligenta, det får Bengt ta på sig. Så när man nu tittar i backspegeln, nu tvingas vi flytta dem. Flytta personalchefen till Sverige, för det var fel att sätta dem som en ö. Det var omöjligt för de människorna när alla deras huvudmän sitter i Sverige (Roine, Sverigechef i Dotterbolaget).

Projektets dåliga rykte

Hur uppfattades då projektet i organisationen? Intressenten tog upp att projektet ifrågasattes i Tillverkningsföretaget och att det också fick en negativ klang där. Det här påverkade de anställda inom Europa-divisionen i Dotterbolaget negativt då de märkte att de dels inte fick tillräckligt med resurser, eftersom dessa tilldelats projektet, och dels

märkte att hela Europadivisionen (och inte bara projektet) utsattes för kritik inom Tillverkningsföretaget. Den negativa effekten förstärktes genom att det dåliga ryktet levde kvar även efter att projektet avslutats och därigenom kom att påverka de nya som kom in i organisationen.

Och alla sade att det här är ju Europadivisionen som nu tar steget fram, Europa gör det här. Och det fanns ju då de som ställde sig på läktaren och som sade, titta vad de håller på med. Och det är klart, det stärkte ju inte dem som satt här inne när man pratade med kollegor som var utanför, huvudmän osv, som sade att vad håller de på med det här gänget i Europadivisionen? För de såg att de inte fick några resurser, det var inga som kunde representera på möten och det var inga, det fanns inget folk (Roine, Sverigechef i Dotterbolaget).

Många goda idéer i projektet – men hur gick det egentligen?

Vad blev då utfallet av projektet? Här var intressenten osäker och pekade på att man i organisationen visserligen genomfört förändringar och en minskning av personalstyrkan, men ännu inte visste vad nettoeffekten egentligen blivit. Hade antalet anställda verkligen minskat, eller hade de bara flyttats till andra delar av organisationen istället? Och hade organisationen blivit mer effektiv?

[Om man tittar på effekterna av det hela då, vad har man fått ut?] Ja det i dagsläget är att det kommer att bli 30 personer färre och det är 30 miljoner i minskade omkostnader, ungefär 1 miljon per person vilket är normalt. Vad vi inte vet är hur någon av dem har ersatts på någon annan plats, det flyttas lite folk, så vad är nettoeffekten? Det återstår ju att se och är det så att det verkligen har blivit så mycket mer effektivt, vilket jag hoppas... (Roine, Sverigechef i Dotterbolaget).

Som visats ovan så var intressenten kritisk till mycket i projektet, men han tyckte ändå inte att det bara varit dåligt. Gång på gång i berättelsen lade han in meningar som "Och missförstå mig inte för jag tycker att hela Förändringsprojektet är helt rätt fortfarande". Projektet framställdes därför som rätt i teorin, som koncept och idé, men att det gått fel när det skulle omsättas i praktiken.

Analys av berättelsen

I berättelsen framställer intressenten sig själv som mer klarsynt, erfaren och ansvarstagande än såväl projektet som beställaren och konsulterna. Han beskriver också sig själv som orädd och som att han inte tvekar att ifrågasätta projektets uppläggning eller konsulternas förslag, trots att det väckte motstånd och "hårda känslor". Den här beskrivningen görs mot bakgrund av den *kontrollbaserade modellen av sig själv*.

Går vi vidare till konsulterna och konsultanvändningen i projektet så finner vi att den kontrollbaserade tolkningsrepertoaren används även där. Konsulterna i enlighet med den *kontrollbaserade modellen av konsulter* för att ha varit alltför unga och oerfarna, samt för att ha varit mer intresserade av att följa sina egna modeller än av att anpassa dem efter Tillverkningsföretagets förutsättningar och behov och hitta lösningar som verkligen fungerade. Till detta kom även kritiken om att de inte vågat ifrågasätta eller stå upp mot sin uppdragsgivare, utan hellre arbetade på efter felaktiga premisser än riskerade att stöta sig med honom. Vidare beskrevs de ha kommit med alltför mycket egna uppfattningar och ha tagit en för stor roll i projektet, när de egentligen borde ha nöjt sig med att verkställa det organisationen ville göra, samt bidra med struktur, effektivitet och analys. Detta ligger i linje med *den kontrollbaserade modellen för konsultanvändning*.

Som kontrast till detta tas de anställda i organisationen upp. De beskrivs som erfarna, kloka och ansvarstagande och som att de klart och tydligt såg de olika bristerna i projektet och dess förslag, vilket konsulterna inte gjorde. Detta används också av intressenten som argument för varför organisationen själv ska hantera och fatta svåra och komplexa beslut, medan konsulterna istället bör användas för mer begränsade uppdrag, något som ligger i linje med såväl den *kontrollbaserade modellen av organisationen* som dess *modell för konsultanvändning*.

När det gäller organisationen i övrigt så tar intressen upp att den dels varit *slimmad*, vilket ledde till resursbrist i projektet, och betydelsen av den *informella beslutsstrukturen*. Den sistnämnda används i berättelsen som ytterligare ett exempel på konsulternas bristande intresse för att ta

reda på hur organisationen fungerade, då de istället försökte förankra sina förslag genom att gå den formella vägen.

Intressenten förlägger dock inte allt ansvar för missödena i projektet på konsulterna, utan tar även upp att ledningen spelat en betydande roll för hur projektet utvecklats. Detta får en dubbel laddning, då intressenten dels kritiserar ledningsgruppen för att inte ha tagit ett tillräckligt stort ansvar och dels kritiserar sig själv, eftersom han var medlem i ledningen. Det sistnämnda kan dock tolkas som ett sätt att öka trovärdigheten i berättelsen – genom att vara självkritisk kan berättelsen framstå som mer trovärdig och nyanserad. En del av det här ansvaret försköts vidare över på en annan aktör i berättelsen, beställaren, som dels kritiserades för att ha skapat motstånd mot projektet genom att tidigt gå ut med att det handlade om personalminskningar och dels för att felaktiga beslut fattades i ledningen. Detta blev tydligt i ett av citaten, där intressenten beskrev det som att: "Vi tog en del såna här beslut som inte var speciellt intelligenta, det får Bengt ta på sig." Det här kan ses som ett uttryck för den *neutrala tolkningsrepertoarens modell för konsultanvändning*.

Denna togs också upp i samband med kritiken mot att konsulterna ställt sig själva i förgrunden istället för att lyfta fram interna förändringsbärare i projektet och hålla sig i bakgrunden. En intressant del i det är dock att intressenten anser att *konsulterna* borde ha gjort det här, istället för att lägga ansvaret på projektet. Det här gör att citatet nedan kan sägas *ligga mellan den neutrala och den kontrollbaserade tolkningsrepertoaren* i och med att intressenten förespråkar interna förändringsbärare (neutral) men anser det är konsulternas – och inte organisationens eller projektets – ansvar att se till det (kontrollbaserad). Det kan också tolkas som att den kontrollbaserade och den neutrala repertoaren ligger så pass nära varandra att de är lätta att glida emellan i ett och samma citat utan att något "reparationsarbete" behövs (jämför t ex Bolander 2002).

Trots kritiken mot projektet och konsulterna tar intressenten upp att det ändå funnits goda idéer i det. Det här görs återkommande i berättelsen, där meningar som "...jag tycker att hela Förändringsprojektet är helt rätt fortfarande" läggs in i samband med att någon del av det kritiserar.

Detta kan tolkas som intressenten använder det som en *disclaimer*, för att kunna föra ut sin kritik till projektet men ändå framstå som trovärdig. En annan möjlig tolkning är att intressenten ansåg att det fanns många goda tankar och föresatser i projektet, men att de inte hade gått att omsätta i praktiken. Ytterligare ett sätt att se det är att intressenten utvärderar projektet som till stora delar misslyckat, men ändå lyfter fram att det inte varit *helt* misslyckat utan även innehållit goda delar (även om han inte specificerar vilka de är). Min tolkning av detta är att intressenten ansåg att projektet varit rätt tänkt från början, men att det sedan misslyckats eftersom konsulterna inte var tillräckligt bra, beställaren inte förstått hur hans fokusering på minskning av personalstyrkan ledde till motstånd i organisationen och ledningen inte tog tillräckligt stort ansvar för projektet.

Berättelsens funktion

Vilken funktion fyller då intressentens berättelse? Som visats ovan så använder han berättelsen för att kritisera konsulterna och beställaren för att Förändringsprojektet inte levt upp tillförväntningarna och de uppsatta målen. Intressenten använder också berättelsen för att framställa sig själv som klarsynt, ansvarstagande och orädd – något som kan ses som ett indirekt marknadsförings- eller identitetsskapande arbete. Samtidigt blandas den beskrivningen upp av att han ingått i ledningen, som han omnämner som "vi" i berättelsen och som han själv kritiserar för att inte ha tagit tillräckligt ansvar. Som nämndes ovan kan detta tolkas som att han, genom att vara självkritisk, framstår som än mer trovärdig i sin berättelse. När det gäller utfallet anser han att projektet varit "rätt tänkt" men att man inte lyckats omsätta de goda idéerna och föresatserna till en fungerande praktik. Sammantaget gör detta att projektet värderas som ett tämligen misslyckat projekt, även om det funnits goda tankar och idéer i det, och där skulden för att det inte nått ända fram läggs på konsulterna och i viss mån även ledningen och beställaren av det.

I tabellen nedan sammanfattas hur olika aktörer och aspekter i projektet framställs i berättelsen. Att just dessa har valts beror på att de var återkommande i samtliga berättelser (medan andra aspekter/-aktörer enbart dök upp i en eller några av dem) varför en sammanställning

liknande den nedan möjliggör en jämförelse över berättelserna, något som också sker i den sammanfattande diskussionen i slutet av kapitlet. I raden längst ned i tabellen, Värdering av projektet som helhet, sammanfattas den värderande bild av projektet som målas upp i berättelsen. Där sammanfattas de använda tolkningsrepertoarerna som logiker.

Aspekt/aktör i berättelsen	Nyckelord	Tolkningsrepertoar /logik	Organisatorisk kontext
Konsulterna	Oerfarna, saknade kunskap, tog inte ansvar för sina förslag, stod inte upp mot uppdragsgivaren, förstod inte organisationen	Kontrollbaserad modell av konsulterna	Informell beslutsstruktur
Projektets arbete	Det fanns goda idéer men man lyckades inte omsätta dem till en fungerande praktik utan skapade lösningar som inte fungerade.	Används ej.	Används ej.
Sig själv	Klarsynt, orädd, tar strid, vågar ifrågasätta konsulterna.	Kontrollbaserad modell av sig själv	Används ej.
Organisationen/ledningen	Ledningen borde ha tagit mer ansvar för projektet, slimmad organisation gjorde det svårt att få loss resurser. De anställda är kunniga, duktiga och klarsynta – bättre än konsulterna.	Neutral modell för konsultanvändning Kontrollbaserad modell av organisationen	Slimmad organisation ledde till konkurrens om resurser
Vems var ansvaret?	Ansvaret och skulden delas mellan ledningen och beställaren, vilka inte hanterade projektet på rätt sätt, samt konsulterna, eftersom de inte bidrog med kunskap eller förstod organisationen utan istället tog över i projektet.	Neutral modell för konsultanvändning Kontrollbaserad modell för konsultanvändning	
Värdering av projektet som helhet	Projektet var rätt tänkt men blev fel i praktiken. Skulden för detta läggs på konsulterna, som var för okunniga, samt på beställaren som gav projektet fel fokus.	Resursorienterad logik för konsultanvändning	Informell beslutskultur Slimmad organisation

Tabell 11. Översikt över hur projektet framställs i berättelsen, samt över vilka tolkningsrepertoarer och element ur den organisatoriska kontexten som används i den.

Avnämarnas berättelse om Förändringsprojektet

I det här avsnittet kommer avnämarnas berättelse att återges och analyseras. Denna berättelse är den kortaste av de fyra berättelserna om Förändringsprojektet och berättas av två intervjupersoner, Isak och Hans. Gemensamt för dem är att de båda satt i den nya ledningen för Dotterbolaget och att de kommit in i organisationen samt på sina ledningsposter efter det att Förändringsprojektet avslutats. De var alltså

inte involverade i projektet medan det pågick utan ärvde istället resultaten från det. Detta gäller särskilt Isak, som tog över som chef för den division inom Dotterbolaget som Förändringsprojektet i första hand berörde och som då fick ta över den organisation och struktur som projektet lett fram till. Att Hans och Isak här kallas avnämare istället för intressenter, trots att de hade starka intressen i projektets resultat samt i hur organisationens utformats och var tänkt att fungera, beror just på att de inte hade möjlighet att närvara eller påverka projektet medan det fortlöpte, utan kom in i organisationen efter att det var avslutat.

Intervjuperson	Position i företaget	Roll och relation till projektet
Hans	VD för Dotterbolaget	Avnämare
Isak	Europachef i Dotterbolaget	Avnämare

Tabell 12. Tabell över de intervjupersoner berättade avnämarnas berättelse, samt över deras positioner i Dotterbolaget och roller och relationer till Förändringsprojektet.

Avnämarnas berättelse kan formuleras på följande sätt:

Avnämarnas berättelse

I sin berättelse beskrev avnämarna hur Förändringsprojektet innehållit många goda idéer samt byggt på ett klokt syfte, som bestod i att förenkla och effektivisera direktfaktureringen och beslutsprocesserna i Dotterbolaget. Dessvärre lyckades man inte uppnå detta utan skapade istället en organisation som var alltför komplicerad, och som byggde på ogenomtänkta och icke ordentligt beräknade idéer och förslag.

De påpekade också hur det saknats ett tydligt ägarskap för projektet, något som borde ha kommit från ledningen. Nu hade istället konsulterna tillåtit ta alltför stor plats i projektet och påverka lösningarna från det i alltför hög utsträckning. Det var dock inte deras fel utan ledningens, som inte tagit sitt beställar- och ledaransvar utan låtit konsulterna ta över istället för att själva stå på barriaderna för projektet och se till att det skedde en tydlig överlämning mellan konsulterna och organisationen.

Sammantaget gjorde detta att projektet fick ett negativt rykte i organisationen, där det uppfattades som konsulternas projekt istället för organisationens, och där engagemanget från de anställda var lågt eftersom de ansåg att projektet var på fel väg och att det var konsulterna som drev det. Under senare tid hade dock den allmänna inställningen till projektet svängt, från att ha betraktat det

som någonting negativt och jobbigt till att se det som att det var på tiden att det gjordes – något som delvis kunden förklaras med att det nu hunnit gå ett tag sedan projektet avslutades och organisationen fått mer distans till det.

Teman i berättelsen

Vad handlade då avnämarnas berättelse om och vilka teman togs upp i den? Som visas nedan så kretsar de kring hur projektet varit "rätt tänkt" men blivit fel i praktiken, att ledningen låtit konsulterna ta över i det samt att det varit omgärdat av ett dåligt rykte i organisationen. Dessa kommer nu att beskrivas närmare.

Förändringsprojektet – rätt i teorin men fel i praktiken

I beskrivningen av projektet tog avnämarna upp att det visserligen innehållit många kloka idéer, men att det inte förmått omsätta idéerna till en fungerande praktik eller nå upp till de mål som satts upp för projektet. Här togs flera exempel upp, där ett var att syftet med projektet varit att förenkla processerna och skapa snabbare beslutsvägar, vilket sågs som en god idé, men att det istället resulterat i en alltför komplicerad organisation. Ett annat exempel återfinns i citatet nedan, där det beskrivs hur skapandet av nya kluster i organisationen lett till ökade reskostnader, samt hur avnämaren Hans krävde att få se kalkyler på hur man räknat inom projektet när den nya strukturen lagts upp, men inte fått något svar på den frågan. Det här gjorde att han inte var "helt nöjd" med projektet och heller inte "promotade det till 100%", utan tvärtom förhöll sig kritisk till det.

Och där är jag ju förstås av en helt annan åsikt vad de har gjort. Och jag är inte helt nöjd över det. (...) Ett konkret exempel, jag var i Österrike, de har väldigt fin utbildningslokal för servicetekniker. De har väl 400 servicetekniker i Österrike. Det är två lärare, väldigt duktiga. Nu ska alla 400 skickas till Frankfurt för utbildning. Jag sade, varför det då? Kan ni inte ha han som är lärare eller trainer komma till Österrike? - Nej. Vi ska dit. -Ja men det är ju vansinnigt! Jag vill se kalkylerna att det här bär. Det kommer aldrig att bära. Jag har inte sett en kalkyl ännu. Och det är två månader sen. Så att där tycker jag faktiskt att det projektet promotar jag inte till 100 % (Hans, VD i Dotterbolaget)

Ytterligare ett exempel var hur avnämaren Isak, då han tillträtt som VD för den division som Förändringsprojektet ägt rum i, valt att ha sätta sig ned med både konsulter och nyckelpersoner från organisationen. Syftet med detta var att försöka förstå hur de tänkt när de valt att införa vissa lösningar och organisera organisationen på ett visst sätt, "*För det är ju helt klart så att det är ju inte bara dumma tankar det här.*". Han går vidare med att säga att han valt att inte förändra organisationen eftersom det skulle ta för mycket energi och skapa för mycket turbulens, trots att han inte var nöjd med hur den ser ut.

Jag har suttit ned då med Alfa och med projektteamet, för att då förstå hur tankegångarna har varit. Förstå vad de tyckte gick bra, vad de inte var nöjda med, osv. Sen har jag också intervjuat samtliga nyckelpersoner från företagets sida som var involverade i det här projektet för att återigen försöka förstå varför man har gjort vissa saker, hur var tankarna. För det är ju helt klart så att det är ju inte bara dumma tankar det här. Men jag måste försöka förstå varför man har gjort det, vad var bakgrunden, hur tänkte man när man gjorde detta, vilka beslut tog man och vilka tog man inte, osv. Så jag tror att jag har en relativt hygglig förståelse idag för vad som har hänt. Och jag har valt att inte förändra organisationen, för det skulle skapa ytterligare turbulens här just nu. [OK, så det har förstås varit ett alternativ, att genomföra ytterligare-] Ja. Men det skulle kosta oss för mycket i energi tror jag. [Ja, för det är ju problematiken att det tar väldigt mycket.] Det gör det. Det gör det (Isak, Europachef i Dotterbolaget).

Ledningen lät konsulterna ta över

Hur kom det sig då att projektet inte förmått nå de uppsatta målen och att de lösningar som tagits fram blivit svåra att genomföra? Detta förklarades av avnämarna med att konsulterna givits för stort utrymme i projektet och haft för stor inverkan på dess utformning och resultat. Skulden för detta lades dock inte på konsulterna, utan på ledningen som inte stannat upp projektet och sett till att en tydlig överlämning från konsulterna till organisationen gjordes.

Ja, det är väl den slutsatsen jag har också va, att... jag kom in så sagt i januari, då var den här organisationen ett faktum och min uppfattning är att konsulterna har varit alldeles för mycket... Vad ska jag säga... man har låtit konsulterna ta alldeles för långa, för

mycket, för långa. Vänta nu så ska vi se att jag får det rätt här. Jag vill inte i första hand kritisera konsulternas arbete, men jag vill säga så här då, att vi har låtit dem ta för många steg. Man har inte stannat upp och sagt att: OK, nu är det ett överlämnande här mellan konsulterna och företaget. Fr o m nu så är det företaget som står för detta. [OK, så att konsultansvaret -] Alldeles för mycket. Alldeles för långt (Isak, Europachef i Dotterbolaget).

Ledningen kritiserades också för att inte ha utnyttjat sin "vetorätt" och vågat stå emot och ifrågasätta konsulternas förslag. Istället lät man konsulterna arbeta relativt fritt och lät dem även skicka ut materialet från projektet i sitt eget namn, istället för i projektets. Det här ledde till en bristande förankring av projektet i organisationen och till att det kom att uppfattas som ett konsultprojekt, snarare än som något som ägdes av och var viktigt för både ledningen och organisationen.

Nej jag tycker alltså att en konsult är alltid en konsult. Man kan aldrig abdikera ansvaret, som ledningschef eller som företaget så får man ju aldrig abdikera sitt ansvar. Och man får aldrig säga att det här var inte min idé, det var konsulternas. Så finns det ju inte liksom. Utan det måste finnas en väldigt tydlig förankring hos linjefefen, eller hos management. Och man har ju alltid, som jag upplever det, som management har man ju vetorätt att säga att: "Ja, Omega, eller ja, Alfa. Nu har vi sett, vi har förstått och vi har tagit till oss ert förslag här. Men guess what? Vi tror inte på det. Eller vi vill inte ha det. Trots att vi har förstått det." Och sen kan man ha en diskussion kring det då. Och det upplever jag att man inte gjorde tillräckligt mycket (Isak, Europachef i Dotterbolaget).

Att ledningen inte gjorde sig synliga som ägare till projektet sågs också som extra allvarligt i och med att det rörde sig om ett stort och genomgripande förändringsprojekt, där det var viktigt att "management stod på barriaderna för det" och visade att de stod bakom det, för att det skulle vinna acceptans i organisationen och kunna genomföras.

Om man gör ett projekt där man ska förändra hela bolagets struktur. Och vi talar alltså ett bolag som omsätter nästan 40 miljarder. Då måste man ju som management stå på barriaderna för det. Det går inte annars. Nej, det gör inte (Isak, Europachef i Dotterbolaget).

I berättelsen om projektet var alltså ett centralt tema att ledningen inte tagit sitt ansvar eller ställt sig som ägare till projektet, utan istället låtit konsulterna ta ett stort utrymme i det och komma med förslag som inte var förankrade hos vare sig ledning eller organisation. Detta angavs också som förklaring till varför projektet inte blivit så lyckosamt.

Om man, som i Förändringsprojektet, låter konsulterna skicka ut allt material i sitt namn, ..., och inte i managements namn. Då är det ganska enkelt att tänka vad som händer den dagen konsulterna inte har uppdraget längre. Och då är det ju bara så, eller om management förändras, så är det ju bara så att det gällde då men det gäller inte nu.(Isak). [Ja just det, så att egentligen så borde konsulterna också finnas mer i kulisserna och inte synas så mycket utåt.] Ja. Absolut. Management måste alltid ha ägarskapet (Isak, Europachef i Dotterbolaget).

Projektets dåliga rykte

Det tredje temat i berättelsen handlar om projektets rykte och anseende i organisationen i allmänhet. Här tog intervjupersonerna upp att projektet fått ett dåligt rykte internt och att den här negativa bilden av projektet blivit spridd över organisationen, även internationellt sett. I berättelsen togs det också upp att det hade funnits ett antal kontroverser kring projektet, samt att det hade upplevts som "jobbigt" av de anställda medan det pågick. Vidare hade det saknats engagemang kring projektet, eftersom man ute i organisationen tyckte att det varit "på fel väg" redan från början. Den här negativa bilden av projektet hade dock börjat mattas av, så att allt fler nu ansåg att det varit på tiden att det genomfördes.

[Och vad jag har förstått så har det varit en del kontroverser kring det.] Mm. Ja. Det har det varit. (...) [Har du en känsla för hur upplevs det här?] I vår organisation så tror jag inte det är ett stort problem, för det jag har hört från nyckelpersoner ute i marknaden och även här hemma, var att man tyckte att det här projektet var på fel väg från början. [OK, så man kände aldrig engagemang...] Nej, jag tror inte man gjorde det. Utan man kände på något sätt att man... när det nu tonats ned så den feedback som jag har fått i varje fall då har varit att det var på tiden att det gjordes. Inte nu efteråt men under resans gång så upplevdes det nog som lite jobbigt. (Isak, Europachef i Dotterbolaget).

Analys av berättelsen

Avnämarnas berättelse berättas utifrån ett utifrånperspektiv och är ganska allmänt hållen, där avnämarna uttrycker en viss distans till Förändringsprojektet. Detta kan förklaras av att de kommit in i Dotterbolaget efter att projektet avslutats och de därför inte var närvarande medan projektet pågick. Det gör att de inte hade egna erfarenheter av det utan istället baserade sin berättelse på andra- och tredjehandsuppgifter om det, samt på de resultat av projektet som de själva kunde se mer konkret i organisationen i form av processer, strukturer, osv.

I berättelsen varvas de *kontrollbaserade och neutrala tolkningsrepertoarerna* med varandra, så att avnämarna ibland utgår från den ena och ibland den andra. Enligt dessa bör konsulterna kontrolleras och ha noga definierade arbetsuppgifter, medan ledningen/organisationen står för ägarskapet⁸⁴ och förändringsprocessen. Som visats så bröt Förändringsprojektet mot detta och levde alltså inte upp till tolkningsrepertoarernas ideal om vad som karakteriserar en god konsultanvändning och ett gott ledarskap i samband med konsultprojekt.

Lite mer precist uttryckt användes den *kontrollbaserade modellen för konsultanvändning* för att kritisera ledningen för att inte tagit sitt ägaransvar för projektet, samt för att inte ha stått emot eller ifrågasatt konsulternas förslag i tillräcklig utsträckning. Detta ledde då till att projektet kom att uppfattas som konsulternas snarare än organisationens projekt, vilket minskade dess förtroende internt. Den *neutrala tolkningsrepertoarens modell för konsultanvändning* användes för att behandla ansvarsfrågan, där ansvaret för misstagen i projektet förlades till organisationen och ledningen i den, som inte varit tillräckligt stark, medan konsulterna friades från ansvar. Detta blev tydligt i citatet från Isak, där han sade att inte ville kritisera konsulterna i första hand, utan att " det är vi som låtit dem ta för många steg".

⁸⁴ Att ha en tydlig ägare till projektet är en tanke som återfinns i båda repertoarerna, även om de har något olika klangbottnar. I den neutrala tolkningsrepertoaren är det "självkänt" att beställaren ska äga projektet, medan det i den kontrollbaserade beskrivs som något som inte kommer sig naturligt utan istället är något som man som beställare måste se till och kämpa för (se kapitlet Fem modeller för konsultanvändning).

När det gäller vilken bild av sig själva som avnämarna ger så växlar det mellan de *kontrollbaserade och de neutrala tolkningsrepertoarernas modeller av sig själva*. Båda framställer sig själva som klarsynta – mer klarsynta än dem i projektet – samt som orädda som vågar ifrågasätta konsulterna och projektets olika lösningar. Det här ligger i linje med den *kontrollbaserade tolkningsrepertoarens modell av sig själv*. Detta kombineras sedan med den *neutrala tolkningsrepertoarens modell av sig själv*, där de framstår som ansvarstagande och som att de ser till sin enhets eller organisations bästa. Detta märktes bl a i citatet från Isak, i vilket han beskrev hur han valt att inte förändra organisationen, trots att han inte var nöjd med den, för att därigenom undvika att "skapa ytterligare turbulens".

En aspekt som kan vara värd att ta upp är att konsulterna inte beskrivs särskilt utförligt i berättelsen, mer än att de tog över i projektet och skickade ut materialet i sitt eget namn. Det här skiljer sig från övriga berättelser, där konsulterna istället ges stort utrymme. En förklaring till detta kan ligga i avnämarnas relation till projektet, där de inte haft någon egen insyn i det eller i hur konsulterna arbetat, vad de bidragit med, osv. Intressant är också att den organisatoriska kontexten inte används som diskursiv resurs i avnämarnas berättelse, vilket den gjorde i de övriga gruppernas berättelser.

I berättelsen framställs alltså Förändringsprojektet som ett tämligen misslyckat projekt, även om det innehållit goda tankar och idéer. Skulden för att det inte nått sina mål förläggs i berättelsen på ledningen, som kritiserar för att inte ha tagit sitt ägaransvar utan istället lagt över det på konsulterna. Som Isak dock påpekar, så börjar projektet omvärderas i organisationen, från att ha varit omgärdat av ett dåligt rykte och upplevts som "jobbigt" till att nu börja betraktas som att det var på tiden att det utfördes. Detta relaterar till den syn på utvärderingar som Buchanan (2003) och Blomberg (1998) för fram, enligt vilken en utvärdering påverkas av inte bara av vem den görs eller på vilket sätt, utan även av *när* den görs. Det knyter också an till det som togs upp i kapitel 2, där konsultprojekt i litteraturen ofta framställs som särskilt svåra att utvärdera eftersom man ibland inte ser resultaten från det förrän långt efter det avslutats, varför frågan om *när* utvärderingen sker får betydelse för vilket värde projektet åsätts.

Berättelsens funktion

Funktionen i avnämarnas berättelse kan sägas vara flerdelad: Å ena sidan syftar den till att framställa projektet som tämligen misslyckat, eftersom det varken nådde sina mål eller levde upp till idealen om hur konsulter bör användas samt om hur ledningen bör agera i samband med större förändringsprojekt. Å andra sidan fungerar den som identitetsskapande, i och med att avnämarna ges tillfälle att framställa sig själva som goda ledare, genom att beskriva hur de agerat och resonerat i samband med Förändringsprojektet. Berättelsen även en tredje, mer analytisk funktion, där den kan fungera som avspiegling av andra berättelser (här intressentens). Detta kan sammanfattas på följande sätt i en tabell:

Aspekt/aktör i berättelsen	Nyckelord	Tolkningsrepertoar /logik	Organisatorisk kontext
Konsulterna	Nämns inte mer än som att de tog över i projektet och skickade ut material i sitt eget namn.	Används ej.	Används ej.
Projektets arbete	Projektet resulterade i en komplicerad organisation trots de goda idéer som fanns i det.	Används ej.	Används ej.
Sig själv	Klarsynt, orädd, tar strid, vågar ifrågasätta konsulterna. Tar ansvar för sin enhet.	Kontrollbaserad samt Neutral modell av sig själv	Används ej.
Organisationen /ledningen	Ledningen kritiseras för att inte ha tagit sitt ägaransvar eller använt sin "vetorätt" mot konsulterna. Konsulterna tilläts ta över.	Kontrollbaserad modell för konsultanvändning	Används ej.
Vems var ansvaret?	Ledningens och beställarens. Konsulterna själva friskrivs från ansvar.	Neutral samt kontrollbaserad modell för konsultanvändning	Används ej.
Värdering av projektet som helhet	Ledningen lät konsulterna ta över i projektet. Man lyckades inte omsätta de goda idéerna i projektet till en fungerande praktik.	Resursorienterad logik för konsultanvändning	Används ej.

Tabell 13. Översikt över hur projektet framställs i berättelsen, samt över vilka tolkningsrepertoarer och element ur den organisatoriska kontexten som används i den.

Deltagarnas berättelse om Förändringsprojektet

Deltagarnas berättelse berättas av två intervjupersoner, Lena och Nils, vilka båda ansvarade för varsitt delprojekt inom Förändringsprojektet. Deras berättelse har ett tydligt inifrånperspektiv, där de beskriver hur det har varit att arbeta inom Förändringsprojektet.

Intervjuperson	Position i företaget	Roll och relation till projektet
Nils	Verksamhetsutvecklare i Dotterbolaget	Deltagare
Lena	Nordenchef för en enhet i Dotterbolaget	Deltagare

Tabell 14. Tabell över de intervjupersoner som berättade deltagarnas berättelse, över deras positioner i Dotterbolaget, samt roller och relationer till Förändringsprojektet.

I berättelsen tar de upp hur konsulterna bidragit till projektet med kunskap och erfarenhet och vilka problem själva organiseringen av projektet fört med sig. De bemöter också kritiken som riktats mot projektet genom användandet av diskursiva tekniker och element ur den organisatoriska kontexten, och får det genom detta att framstå som att kritiken bottnat i att organisationen varit gammalmodig och traditionell, samt förändringsovillig.

Deltagarnas berättelse

Deltagarna var båda delprojektledare för varsitt projekt i Förändringsprojektet. De ansåg att konsulternas hjälp hade varit mycket värdefull för projektet och att det inte hade varit möjligt att utföra det utan dem. Detta då det dels var svårt att få tillgång till interna resurser som kunde delta i projektet och dels då konsulterna var mer erfarna och kunniga än de anställda när det gällde projektarbete. Konsulterna hade bidragit till projektet med projektledningskompetens och arbetsprocesser, samt med struktur och effektivitet. Genom sin erfarenhet och kunskap från andra företag och branscher kunde de också ge nya perspektiv på verksamheten och visa på alternativa sätt att arbeta.

Ytterligare ett bidrag från konsulterna var att de höll ihop projektets olika delar, något som behövdes eftersom det var ett stort och omfattande projekt och det dessutom inte fanns någon internt som kunde göra det. Deltagarna var också kritiska till hur projektet organiserats, där de olika delprojekten skulle följa efter varandra som i en kedja och där varje delprojekt var beroende av att delprojektet före det levererade i tid. Detta innebar att när det uppstod förseningar i ett delprojekt så spreds det vidare till de andra delprojekten, eftersom de inte kunde påbörja sitt arbete förrän de fick det material de behövde från det föregående delprojektet.

Projektet kritiserades också för att vara alltför centralstyrt, där man skulle ta fram olika direktiv samt roll- och processbeskrivningar centralt och sedan föra ut dem till delprojekten. Då även det arbetet försenades ledde det till att projektdeltagarna inte kunde påbörja sitt arbete som planerat utan fick vänta, något som upplevdes som passiviserande. Ytterligare en kritik som deltagarna

riktade mot organiseringen av projektet var att det var alltför chefsorienterat, så att mycket av informationen och stödet som gick ut från den centrala styrgruppen för projektet riktades till cheferna i organisationen istället för till delprojekten som skulle utföra arbetet. Till detta kom också en önskan från deltagarna om att man skulle göra en utvärdering av projektet, gärna ledd av konsulterna, för att därigenom kunna fastställa vad som fungerade och inte, samt ge möjlighet till att genomföra de förbättringar som eventuellt behövdes. Intressant nog hade en dylik utvärdering redan utförts av konsulterna, men den hade då varit riktad till ledningen för bolaget och inte till delprojekten.

När det gällde arbetet inom delprojekten var deltagarna nöjda och ansåg att det fungerat bra, samt att relationen med konsulterna varit god. De lyfte också fram att projektet varit viktigt för organisationen och att man nått målen för det med ökad effektivisering, införandet av en matrisorganisation och kostnadsbesparingar. Samtidigt beskrev de att projektet fått en negativ klang i organisationen och att många där upplevde att man "slängt ut pengar" och fått en "krånglig organisation som ingen kände igen sig i". En förklaring som gavs till att projektet fått dåligt rykte var att det handlat om personalminskningar, vilket ledde till att de anställda blev oroliga och misstänksamma mot det. En annan förklaring var att organisationen upplevdes som krånglig eftersom den var ny och de anställda inte kände igen sig i den ännu. Deltagarna tog även upp hur konsulterna kritiserats för att sticka ut och inte passa in i organisationen när de kom i sina mörka kostymer. Den här kritiken tillbakavisades dock med att organisationen i sig var traditionell och gammaldags, samt att de anställda hade en hög medelålder och att detta gjorde att man var misstrogen mot unga, särskilt när de bar kostym (vilket man generellt sett inte gjorde i Tillverkningsföretaget). De ansåg också att det fanns en poäng i att konsulterna inte anpassade sig efter organisationen, eftersom de anlitas just för att de kom utifrån och hade sina egna modeller, processer och kunskaper som de kunde tillföra.

Teman i berättelsen

Som visades i berättelsen ovan så var alltså deltagarna nöjda med hur arbetet inom deras respektive delprojekt sett ut samt med konsulternas insatser, men mindre nöjda med hur Förändringsprojektet som helhet organiserats liksom med den omgivande organisationens reaktioner på det. Jag kommer nu att gå igenom de olika teman som berättelsen innehåller och visa hur de är uppbyggda, samt vilka aspekter av projektet och aktörer som lyfts fram i dem.

Bakgrunden till projektet - effektiviseringsbehov

Bakgrunden till projektet låg i att organisationen behövde effektiviseras. Detta hade varit känt inom organisationen en längre tid, och blev särskilt tydligt i samband med ett tidigare konsultprojekt som syftat till att ta fram riktlinjer för en centralisering av prissättning och produktutbud i organisationen. Resultaten från det projektet pekade då mot behovet av att förändra organisationen för att detta skulle kunna uppnås. Deltagarna beskrev också hur det "som av en slump" varit samma konsultbolag som utfört det projektet som sedan ingått i Förändringsprojektet, och att de också varit med och tagit fram de mallar som sedan användes där.

[Var detta ett viktigt projekt för Tillverkningsföretaget?] ...Viktigt? Ja, mycket viktigt, absolut. (...) Så det här gick liksom i linje med det, för att redan innan hade man dragit igång att man ville centralisera underhållet av vårt produkt- och prisutbud, plus att man skulle centralisera prissättningen. (...) Och det följde en viss mall, och som av en slump så var det Alfa som hade varit med och hjälpt till att ta fram den här mallen också (Nils, verksamhetsutvecklare i Dotterbolaget).

Resursbristen sinkade projektet

Mot bakgrund av det omfattande effektiviseringsbehovet i organisationen sågs alltså Förändringsprojektet som ett viktigt projekt. Samtidigt som denna förståelse fanns i organisationen så uppstod det problem då projektet behövde få tillgång till interna resurser. Detta ledde till konflikter mellan projektet och linjeorganisationen om vem som skulle få tillgång till resurserna, något som försvårades av att båda parter ville ha "de bästa". Bristen på interna resurser gjorde även att de som deltog i projektet inte kunde vara med på heltid trots att det behövdes, utan var tvungna att sköta sitt ordinarie jobb vid sidan av projektet. Även om deltagarna uttryckte förståelse för att det "alltid var problem" att få tillgång till resurser och för att linjeverksamheten var tvungna att se till sina egna behov även om de förstod att projektet behövde resurser, så upplevdes resursbristen som problematisk för projektet, eftersom den försvårade deras arbete.

[Och det var aldrig några problem att få tag på rätt folk?] Det är alltid problem. Det är det som är problemet. Det var därför vi kom igång sent. Det är alltid problem när du ska plocka in från din egen verksamhet till projekt. Därför att du vill alltid utse dem som du anser har bäst kompetens. Och det är också ofta de som håller upp verksamheten. [Men det fanns en förståelse för att det var ett viktigt projekt?] Det är som jag säger, förståelsen finns i grund och botten om man tittar på företaget och vad som är bäst för företaget. Det är inget problem. Problemet är när det kommer till dig som individ, till din egen verksamhet (Lena, Nordenchef för en enhet inom Dotterbolaget).

Resursbristen ledde till att vissa delprojekt försenades, något som blev särskilt märkbart då de olika delprojekten var beroende av varandra, och som också ledde till att Förändringsprojektet som helhet drog ut på tiden. Deltagarna var därför kritiska till att man från ledningshåll inte dedikerat resurser till projektet redan innan det startades upp, samt till att de resurser man fick tilldelade sig inte kunde vara med mer än på deltid.

[Du var tidigare inne på att vissa projekt kom igång senare än andra, vad berodde det på?] Resurser, svårt att få resurser. Jag kan bara svara i egen sak, jag menar sitter du och är nära affären så är det inte bara att lämna och hoppa på någonting annat utan det har sin tid. Och så är det ju för de allra flesta. [Hade man kunnat göra någonting för att minska den tiden eller det kanske inte var något stort problem?] Jo, det är klart att det var ett problem. För i o m att du gör en sån här processorganisation, matrisorganisation så är det någon som måste ta vid där du slutar, om man gör en sak en gång. Och är du då för tidig på ett projekt och kör pilot på den delen så kan du inte köra piloten fullt ut eftersom det saknas de andra bitarna på helheten. [Men hade man kunnat lösa det på ett annat sätt?] Jag tror att man skulle tidigt när man startade upp ett sånt här stort projekt så måste man se till att ha resurser med från början. Att man har pekat ut resurserna, att man har key persons. Att man vet om att de är, och också att man skapar tid åt dem som är utplockade att vara i projektet. [För nu fanns det nästan inga som var heltid?] Nej, det fanns ingen som jobbade på heltid utan det var 50%, 30% i olika faser beroende på tiden. Och det är på papperet. Men sen när det kommer till kritan så blir det ju nästan 100% om det ska ge någonting (Lena, Nordenchef för en enhet inom Dotterbolaget).

Oron kring projektet mildras

Precis som intressenten så tog deltagarna upp hur man reagerat med oro och misstänksamhet mot Förändringsprojektet, då det både handlat om personalminskningar och ett genomgripande förändringsarbete. Deltagarna lyfte dock fram att reaktionerna varit något mer positiva i den svenska delen av Dotterbolaget (där de arbetade), eftersom personalminskningen där till stor del kunnat genomföras med hjälp av avtalspensioneringar.

Ytterligare något som bidrog till att minska oron och osäkerheten i organisationen var att chefen⁸⁵ för den svenska enheten tidigt gick ut och samlade alla de anställda till ett möte, under vilket han berättade om projektet och förde en dialog med dem, där de gavs möjlighet att ställa frågor om projektet. Det här togs upp som en styrka för projektet och för enheten, och som mycket mer verkningsfullt än den video med information om projektet som skickats ut från centralt håll i samband med att det lanserades. En förklaring som gavs till att kommunikationsarbetet fungerat så väl var att det var en öppen stämning i enheten, samt att chefen för den var en "otrolig kommunikatör", som snabbt delade med sig av den information som han som chef fick från styrgruppen i projektet. Därigenom kunde deltagarna i delprojektet snabbare än sina kollegor i andra enheter komma igång och arbeta med sina uppgifter.

Organiseringen av projektet kritiserar

En annan kritik som riktades mot projektet som helhet var hur det hade organiserats, där de olika delprojekten låg efter varandra som i en kedja. Detta medförde att projektet blev känsligt för förseningar, eftersom en försening i ett delprojekt ledde till förseningar i de efterföljande delprojekten, då de var beroende av att få material och resultat från varandra. Till detta kom att det saknades någon som hade en överblick över projektet och som såg till att delprojekten arbetade och lämnade över till varandra enligt plan. Även om det fanns en projektägare och en styrgrupp för projektet så övervakade de inte överlämningarna mellan delprojekten, vilket gjorde att vissa bitar föll

⁸⁵ Detta var den intervjuperson som här kallas för Roine och som var intressent till Förändringsprojektet (se intressentens berättelse).

mellan stolarna då ingen uppmärksammade eller tog ansvar för dem. Situationen förvärrades av bristen på interna resurser samt den hårda tidspressen i projektet.

Nu var ju det här ett så enormt stort projekt så lite mer av en summering [hade behövts] där man såg att alla delprojekten jobbade åt samma håll, samma mål för att undvika de här olika bitarna som man tappade mellan stolarna. [Så nu föll det ett antal såna?] Det gör det ju alltid, men ibland så var det vissa stora bitar som föll där ingen egentligen kände ansvar. Och det tror jag är risken när man gör det tidspressat, för hårt tidspressat och resurspressat. Och sen att man har totala projektägaren, att man har någon som jobbar med att hålla ihop det (Lena, Nordenchef för en enhet inom Dotterbolaget).

Kritik riktades även mot styrgruppen för projektet, som kritiserades för att ha gjort projektet alltför centralstyrt, vilket bl a medförde att alla direktiv och roll-/processbeskrivningar skulle tas fram centralt för att sedan föras ut till delprojekten. När beskrivningarna sedan dröjde och inte skickades ut i tid, fick det till effekt att projektet försenades eftersom deltagarna inte kunde börja arbeta utan dem. Då informationen till slut kom var den inte så detaljerad och utförlig som utlovats, vilket fick till följd att det uppstod frågor och osäkerhet på hur den skulle anpassas och användas i delprojekten. Till detta kom även en kritik mot styrgruppen om att den till alltför stor del riktat sig till cheferna och informerat samt givit stöd på chefsnivå snarare än på delprojektsnivå, trots att det var delprojekten som skulle utföra projektet.

Ja, det var liksom vi skulle ha fått information eller vi skulle ha fått olika beskrivningar och så där och de kom inte riktigt. Man fick gå och vänta på dem hela tiden och tjata på att vi skulle få dem. Och det försenade hela vårt arbete då. [Så det fanns en massa beroenden där?] Ja, ja, precis. (...) Och när man går ut och kommunicerar väldigt hårt att nu är det centralt som gäller, nu bestämmer vi centralt, då lutar sig ju folk lite tillbaka och väntar på; Ge mig nu då hur jag ska göra, hur jag ska agera. Och det kommer ju aldrig på detaljnivå (Nils, verksamhetsutvecklare i Dotterbolaget).

Relaterat till detta var frågan om utvärdering av projektet, där deltagarna uttryckte missnöje över att ingen ordentlig utvärdering gjorts. Det de då önskade var att konsulterna skulle utvärdera projektet och se vad som fungerat mer eller mindre bra, samt att man skulle ges möjlighet och medel för att utföra de förbättringar som identifierades.

Samtidigt är det som jag säger den viktigaste, en av de viktigaste bitarna i hela projektet det är det här med utvärdering och förbättring. [Vad hade du velat ha kvar konsulterna till?] Just att göra den här utvärderingen. Att det blir någon som inte är i linjen. Är man i linjen så ansvarar man för sin bit av organisationen men du kan omöjligt få utvärderingen på hela projektet som sådant, resultatmässigt (Lena, Nordenchef för en enhet inom Dotterbolaget).

Intressant nog *hade* en utvärdering utförts av konsulterna, men den var riktad till cheferna på ledningsnivå i bolaget och hade då inte involverat eller kommunicerats ut till deltagare eller projektledare från Förändringsprojektet, vilket gjorde att de som ändå kände till den upplevde sig som "lite utanför".

[Har du någon koll på om man har gjort någon formell utvärdering på projektet och vad man har åstadkommit?] Nej, ingen, nej... det har man nog inte gjort vad jag vet i alla fall. Man har ju haft möten med ledningsgruppen, med ledningsgrupperna vet jag ju då. Och haft feedback så att de har kunnat ge sin input och allt det där och gjort upp en jättestor issue log. Men jag menar, det har varit, återigen då det har gått via chefs-, ledningsgruppen då. Så det har inte kommunicerats heller att det var det som gällde, att det var så man skulle tackla det. För oss som var lite utanför då, och nu är det återigen i o m att inte jag var med i den formella ledningsgruppen i den nya organisationen så missade jag (Nils, verksamhetsutvecklare i Dotterbolaget).

Konsulternas värdefulla bidrag

I deltagarnas berättelse framställdes det som att projektet inte hade varit möjligt att utföra utan konsulternas hjälp. Detta då det var svårt att få tillgång till interna resurser som kunde vara med i projektet på heltid på samma sätt som konsulterna. Det här beskrevs även av deltagarna som att man, genom att anlita konsulter, skyddade de anställda i företaget mot alltför hård arbetsbelastning.

[Hur ser du på det här att göra det med konsulthjälp? Var det ett självklart beslut?] Jag tror inte, jag var inte med och tog det beslutet men jag kan omöjligt se att man skulle kunna driva ett sånt här stort projekt med de resurserna som finns på arbetsplatsen idag. Utan man måste ha resurser, förstärkning till det, där man då är specialist på att processtyra. [OK, så det var förändringskompetens, hur man lägger upp?] Ja, det var hela det här med att jobba i projekt. Hela sättet, hur jobbar man, att man jobbar med rätt saker vid rätt tillfälle. Det är väldigt lätt när man sitter i verksamheten att man spårar ut på detaljer, man kommer med egna lösningar alldeles för tidigt utan att det är faktabaserat. (...) Det är en av fördelarna med att anlita en konsultfirma. Du skyddar de resurserna som du har inne i ditt företag. [Så det är fr a ett sätt att få lite extra] Dels är det att få specialistkunskap men sen är det också att du skyddar (Lena, Nordenchef för en enhet inom Dotterbolaget).

Förutom resurser och effektivitet bidrog konsulterna med struktur och projektledningskompetens. Detta beskrevs som mycket värdefullt, eftersom konsulterna därigenom både kunde se till att projektet hölls på rätt nivå (och inte grävde ner sig i detaljer, alternativt tog fram lösningar utan ha faktabaserade underlag att utgå ifrån, som de anställda ibland tenderade att göra) och även kunde fungera som sammanhållande för det. Det sistnämnda sågs som särskilt viktigt, då det saknades någon i organisationen som hade överblick över projektet och såg till att de olika bitarna i det passade ihop. Som en följd av detta inträffade det vid flera tillfällen att vissa frågor och uppgifter föll mellan stolarna, just för att ingen hade det övergripande ansvaret för det. Att konsulterna höll ihop projektet innebar också att de såg till att det följde en tydlig process, med avstämningsmöten och formaliserade hållpunkter. Detta, liksom att konsulterna ansträngt sig för att deltagarna i projektet skulle förstå och lära sig hur processen fungerade, upplevdes som positivt.

...fördelen tycker jag då var att det var konsulter som höll ihop, höll i hela projektet och ledde in hela den projektprocessen, arbetsprocessen i detta. Det var klart positivt, deras styrka. (...) (Var konsulterna angelägna om att du och dina kollegor skulle förstå processens olika steg?) Det tyckte jag att de gjorde bra och det tycker jag var oerhört viktigt. [Hur lyckades de med det?] (...) Det är det här med avstämningsmöten naturligtvis och titta, var står de andra delprojekten någonstans, är det grönt, rött eller gult?

Kan man gå vidare eller är man avhängig att något annat ska fungera innan man kan gå vidare? Så det tycker jag var väldigt bra. Och relationen till konsulterna tyckte jag var väldigt bra (Lena, Nordenchef för en enhet inom Dotterbolaget).

Ytterligare något som deltagarna tog upp som ett bidrag från konsulterna var deras kunskap från andra branscher och företag. Vidare bidrog de med ett utifrånperspektiv på organisationen och kunde, genom att ställa frågor och ifrågasätta det till synes självklara, ge nya perspektiv på organisationen och visa på alternativa sätt att hantera de frågor och problem som uppstod i den. För deltagarna i projektet innebar samarbetet med konsulterna att de lärde sig mycket av deras sätt att arbeta, samt fick många "aha-upplevelser" under diskussionerna och samtalen som fördes med dem. Att konsulterna inte hade några bindningar eller var känslomässigt engagerade i företaget sågs även det som en fördel, eftersom de därigenom kunde agera och analysera på ett mer objektivt och neutralt sätt än vad som annars varit möjligt.

Ja, man hade möten och hjälpte till att strukturera upp det och få ordning på det, driva på, bearbeta informationen samt det då fylla på med viss kunskap från andra branscher och företag. Och få en kanske att vidga, jag menar, ställa frågor som gjorde att man var tvungen att fundera på om man kunde göra saker annorlunda. Så där fungerade det väldigt bra. Som sagt... (Nils, verksamhetsutvecklare i Dotterbolaget).

Till skillnad från intressenten (som för övrigt ansåg att konsulterna inte bidragit med någon kunskap överhuvudtaget), så ansåg inte deltagarna att det var viktigt att konsulterna hade en god kunskap om Tillverkningsföretaget, även om det kunde vara en fördel att de kände till hur branschen i sig fungerade. Tvärtom kunde en alltför djup kunskap om företaget kunde ses som en nackdel vid förändringsarbete, eftersom det kunde leda till att man låste sig vid det rådande istället för att se hur det kunde förändras.

När jag säger konsult så är det ju inte att veta och ha kunskap om verksamheten utan kunskap om hur driver man ett projekt och hur får man ut så mycket som möjligt på så kort tid som möjligt. De viktigaste bitarna... Det är naturligtvis att man vet problem-

området, det är ju oerhört viktigt. Eh... branschen måste du också kunna, dock inte i detalj men på övergripande... (...) Om man ska ingå i ett förändringsarbete så är det väldigt lätt att låsa sig till så som det är idag som det är. Så därför så tycker jag inte att det är speciellt viktigt. [Så en fördel om man inte..?] Jaa, det tycker jag. För då kan man se det lite grann med opartiska ögon så det är inte helt fel (Lena, Nordenchef för en enhet inom Dotterbolaget).

Samtidigt fanns det en tanke om att det kunde vara bra att känna till hur det politiska spelet i organisationen fungerade, eftersom de lösningar som togs fram annars kunde vara svåra att genomföra. Detta särskilt som Tillverkningsföretaget beskrevs som mycket politiskt med en väl utvecklad informell beslutsstruktur.

Ja, det är svårt, de kunde organisationen men ändå, det är lite historien och hur det fungerar så, det kunde de ha varit bättre på. [Vad missar man om man inte har..?] Eh... ja, det är det här hur det politiska spelet går. För i en stor organisation så är det alltid mycket politik och hur turena går och vem som är vem och såna här grejer... [OK, och då hamnar man lätt i att det blir förslag som inte alltid funkar?] Ja, lite så... Eller som är svåra att genomföra (Nils, verksamhetsutvecklare i Dotterbolaget).

På frågan om ifall konsulterna hade varit lyhörda för projektets idéer och förslag svarade deltagarna att konsulterna i den inledande fasen varit mycket lyhörda och haft diskussioner och samtal med projektgruppen om vad som skulle göras och hur. När man sedan gick vidare till implementationsfasen upplevdes dock inte konsulterna som lika lyhörda, utan som att de höll fast vid den arbetsprocess som de tagit fram. Det här försvarades dock av deltagarna med att det behövdes en tydlig process eftersom projektet var så pass stort, och att det dessutom alltid var många som "tycker väldigt mycket i en sån här process", varför det kunde vara svårt att låta alla vara med och påverka hur processen skulle utformas.

Har du upplevt att konsulterna varit lyhörda? Där läger jag mig också på mitten och lägger mig på mitten också när det gäller viktig-oviktigt. Och anledningen till det är ju att de ska vara lyhörda men samtidigt när det är en förändringsprocess, de är där för att bidra till att förändra. Och lyssnar man för mycket och man... styr för mycket så är det inte heller bra. Att lyssna, att veta,

att ta reda på hur det ser ut idag. Man påverkas. Alla tycker väldigt mycket i en sån här process. Upplever du att konsulterna har anpassat sina tillvägagångssätt? Jag tycker att de hade sina tillvägagångssätt och i ett sånt här stort projekt där det var elva delprojekt så hade de en arbetsprocess. Så det handlar inte så mycket om anpassning utan det var det som var. [Och det funkade bra?] Ja, det funkade bra (Lena, Nordenchef för en enhet inom Dotterbolaget).

Sammantaget beskrevs konsulterna som nödvändiga för att projektet skulle kunna ske, samt som att de bidrog med både kunskap, erfarenheter, resurser och ett utifrånperspektiv till det. Relationen till konsulterna beskrevs som god och deltagarna tog också upp att de lärt sig mycket av dem, inte minst när det gällde sättet att arbeta.

Den orättvisa kritiken av konsulterna

Alla var dock inte lika positivt inställda till konsulterna. I berättelsen omnämndes hur anställda i organisationen reagerat på konsulterna och kritiserat dem för att vara alltför unga samt sticka ut genom att vara klädda i mörka kostymer medan de anställda var ledigare klädda. Reaktionen förklarades med att branschen och organisationen var gammaldags och traditionell, samt med att medelåldern bland de anställda var hög. Sammantaget gjorde detta att det fanns en misstro bland de anställda mot yngre personer i allmänhet och då särskilt när de kom klädda i mörk kostym och slips.

[Vad var det som skapade problemen?] Nej, men det är ju det att vi är ju, som sagt ganska, vår bransch är ju lite traditionell och gammaldags på sina håll. Och det är klart att när de kommer in, och det finns väl på alla företag men en extra misstro mot yngre personer och gärna då när alla kommer in i mörka kostymer och slips liksom. [Det fanns inga tendenser från deras sida att smälta in?] Inte riktigt så... sen kan man inte tvinga dem att köpa nya

kläder. Men speciellt om det kommer fyra stycken, och alla kommer i mörkblåa eller mörka kostymer. Ja ni såg själva här att det är ingen som går i mörk kostym. Sen gjorde de till viss del en anpassning (Nils, verksamhetsutvecklare i Dotterbolaget).

På frågan om konsulterna borde ha försökt passa in mer i organisationen svarade deltagarna att de tvärtom ansåg att det fanns en poäng i att konsulterna inte anpassade sig, eftersom deras styrka till stor del låg i att de kom utifrån och hade andra synsätt, metoder och kunskaper än de anställda. I detta låg även uppfattningen om att det inte var konsulternas uppgift att sköta kommunikationen med organisationen eller se till att de lösningar som projektet resulterade i skulle vara bestående, utan att det ansvaret låg på organisationen.

Mm... passade konsulterna in i organisationens kultur och miljö? Jag tycker den är ointressant den frågan. De är där för att göra ett jobb. Jag är neutral. Det är en fördel om man menar med kultur och kulturen i andemeningen öppenhet personal emellan och lite öppen för organisationsstruktur, men... [Jag tänkte på att kunna kommunicera med folk i Tillverkningsföretaget?] Ja. Men det är ju väldigt mycket i de andra frågorna här. Kommunikation. Och det är ju inte de som ska kommunicera egentligen utan det är de som är projektledare ifrån Tillverkningsföretaget. Det är ju inte konsulternas roll. (...) Leder (konsulternas förslag) sällan till bestående förändringar? Det tycker jag inte de ska göra heller. Utan det är ju ledningen som ska ge bestående förändringar (Lena, Nordenchef för en enhet inom Dotterbolaget).

Deltagarna ifrågasatte också ifall det verkligen var viktigt att konsulterna bidrog med det senaste tänkandet i sina lösningar och lyfte istället fram att det kanske passade organisationen bättre att det inte var det senaste tänkandet eftersom organisationen var gammaldags och "lite trög". Samtidigt sades konsulterna ha varit medvetna om det, även om de kanske inte låtit det påverka sitt arbete i projektet.

...sen däremot är jag inte säker på att det är lika viktigt att det är det senaste (tänket). Det är snarare så att det kanske inte är riktigt bra att det är det senaste, vi är lite tröga här. [Hur tänker du då, att det blir svårare?] Ja precis, det är ju ganska komplext om man tittar på lösningarna, det är ju en ganska komplex organisation som per definition blir svår att verka i, eller svår, men det är ju liksom, vi går ju mot komplexa organisationer så det är ju rätt, men det är ju inte så lätt. Och för många i organisationen så är det inte självklart. Och jag tror att om man skulle göra en studie så är medelåldern ganska hög. Den är det definitivt här i det svenska bolaget men jag tror att det är samma om man ser på hela. Jag tror att det är en lite sån aspekt. Är man äldre är man mer van vid det gamla,

traditionella linjeperspektivet. [Tycker du att projektet tog hänsyn till det?] Så där... sen vet jag inte om man ska göra det. Då är frågan om man kommer framåt. Så jag tror att de (konsulterna) var säkert medvetna om det. Eller det vet jag att de var (Nils, verksamhetsutvecklare i Dotterbolaget).

Utfallet av projektet

Hur gick det då för projektet och vad blev utfallet från det? Här tog deltagarna upp att projektet visserligen givit resultat genom att man infört en ny organisation med effektivare processer samt ökat kundorienteringen i företaget. Samtidigt var de osäkra på ifall det nått de uppsatta målen eftersom de dels inte är helt säkra på hur de formulerats och det dels inte gjorts någon utvärdering. Deltagarna tog också upp att det fanns en skepsis mot projektet i organisationen, där de anställda tyckte att man hade "slängt ut väldigt mycket pengar", samtidigt som det lett till en "ny krånglig organisation". Den här kritiken bemöttes dock med att den nya organisationen var "rätt tänkt" och i grunden bra, och att mycket av kritiken istället handlade om att de anställda inte kände igen sig i den nya organisationen ännu eller hunnit komma in i hur den fungerade.

[Men känslan i organisationen?] Nej, jag tror att man tycker att vi har slängt ut väldigt mycket pengar. [Och man är inte riktigt säker på vad man har fått?] Nej. Vi har fått en ny krånglig organisation. Om jag ska vara lite cynisk, men det är så många tänker tror jag. Sen tycker jag att organisationen i grunden logiskt den är bra, det finns mycket positivt, det finns inget fel i den. Sen tar det tid att få folk att känna igen sig i organisationen och jobba, men det är rätt tänkt (Nils, verksamhetsutvecklare i Dotterbolaget).

Analys av berättelsen

Går vi närmare in på berättelsen så ser vi att den inleds med att deltagarna påpekar att Förändringsprojektet varit ett viktigt projekt för Dotterbolaget, eftersom det fanns stora effektiviseringsbehov där. Det kan ses som en första värdering, där deltagarna för fram projektet som värdefullt för organisationen, även om det sedan fanns delar i det som deltagarna inte var helt nöjda med.

Som visats ovan så var deltagarna nöjda med konsulternas bidrag till projektet och tog upp att det inte hade varit möjligt att utföra det utan deras hjälp. I beskrivningen av konsulterna använder sig deltagarna av den *pragmatiska tolkningsrepertoarens modell av konsulter*, och framställer dem som erfarna och kunniga, samt att de bidrar med struktur, effektivitet, projektledning, modeller och resurser. I detta ligger också att deltagarna såg det som en fördel att det var konsulterna som höll ihop projektet då det var stort och det dessutom saknades någon som kunde göra det internt⁸⁶.

Kritiken från andra grupper i organisationen om att konsulterna stuckit ut genom sin ålder och sin klädsel tillbakavisas av deltagarna och förklaras med att *organisationen är gammalmodig och traditionell, samt skeptisk mot yngre* – fr a när de är klädda i mörka kostymer. De anser inte heller att konsulterna bör anpassa sig eftersom deras styrka ligger i att de kommer utifrån och har sina egna modeller, erfarenheter och synsätt. Samma argument används när det gäller frågan om konsulternas lösningar byggt på det senaste tänkandet inom branschen. Deltagarna svarar då att det varit bra att det inte varit det senaste tänkandet, eftersom organisationen var för gammalmodig för att kunna ta till sig det. Detta kan tolkas som ett försvar av konsulterna men också som att deltagarna delvis distanserar sig från sin organisation, något som ligger i linje med den *pragmatiska tolkningsrepertoaren*.

I samband med detta tar deltagarna upp att de inte sett det som en brist att konsulterna ibland saknat kunskap om Tillverkningsföretaget och dess verksamhet utan att det tvärtom kunde vara en fördel, eftersom de då inte var bundna till hur det brukade vara utan kunde se organisationen med nya ögon⁸⁷. De tog dock upp att en effekt av att konsulterna inte kände organisationen var att de inte förstod det politiska spelet i den – något som var viktigt eftersom Tillverkningsföretaget var ett mycket politiskt företag. I berättelsen tar alltså

⁸⁶ Hade deltagarna istället utgått från en mer resursorienterad logik hade värderingen av detta sannolikt blivit annorlunda, eftersom det då borde ha varit en anställd som höll ihop projektet och inte konsulterna.

⁸⁷ Detta kan jämföras med intressentens berättelse, där han använder den kontrollbaserade tolkningsrepertoaren och kritiserar konsulterna för att inte ha någon egen kunskap och kompetens att bidra med, samt för att inte ha tillräcklig kunskap om Tillverkningsföretaget eller branschen

deltagarna upp två aspekter av den organisatoriska kontexten; att *organisationen är gammalmodig och traditionell*, samt att den är *politisk*, och använder detta för att försvara konsulterna mot den kritik som riktats mot dem. De använder sig också av den *neutrala modellen för konsultanvändning* då de förlägger ansvaret för att projektet levererar resultat samt för att kommunikationen fungerar *utanför* projektet, och hävdar att det inte är konsulterna som ska ta ansvar för det, utan organisationen och då särskilt ledningen.

När det gäller organiseringen av projektet och organisationens reaktioner på det är deltagarna kritiska, även om de inte använder tolkningsrepertoarer för att beskriva det. Resursbristen tas upp som ett problem, men istället för att kritisera ledningen mer än att säga att det vore bra att peka ut resurserna innan man startar ett projekt, så tar deltagarna upp att "det är alltid problem när du ska plocka in från din egen verksamhet till projekt" och uttrycker därmed förståelse för organisationens reaktioner samtidigt som de *normaliserar* problemet. Samma diskursiva teknik⁸⁸ används när de beskriver de anställdas reaktioner på projektet, där de framställer det som naturligt att människor reagerar med misstro och motstånd när det handlar om förändringsarbeten.

Deltagarna tar även upp att den svenska delen av Dotterbolaget varit mer positivt inställd till projektet än andra delar i organisationen, vilket förklaras dels av att den kunnat lösa personalminskningen genom avtalspensioneringar och dels av att chefen för enheten är en "otrolig kommunikatör" som för en dialog med de anställda istället för att bara informera. Ett sätt att tolka detta är att deltagarna vill föra fram en motbild mot att projektet fått ett så dåligt rykte i organisationen genom att visa att man i den svenska delen hanterat en del av problematiken i projektet annorlunda och bättre.

Projektet kritiserar dock för att ha varit för centralstyrt och för chefsorienterat. Detta kom till uttryck genom att direktiven och de olika beskrivningarna skulle tas fram centralt och att projektet försenades och passiviserades när dessa försenades, samt genom att den utvärde-

⁸⁸ Att normalisera ett specifikt tillstånd och göra det till någonting allmänt, som gäller alla, är ett exempel på hur man kan ta udden av kritik som riktats mot någon/något.

ring som gjorts bara riktat sig till ledningen. En intressant sak här är att den ena deltagaren känner till att en utvärdering gjorts och beskriver att han hamnat lite utanför eftersom han inte ingick i ledningen medan den andra deltagaren inte känner till att det gjorts någon utvärdering överhuvudtaget utan efterlyser en sådan. Det här kan ses som ett exempel på det som Czerniawska (2006:23-24) beskriver i sin studie, där hon påvisar att utvärderingar av konsultprojekt ibland görs utan att de kommuniceras ut till den övriga organisationen:

När det gäller utfallet av projektet tar deltagarna upp att det nått sina mål eftersom det lett till att det ökat effektiviteten och kundorienteringen i företaget. Samtidigt är de medvetna om att projektet fått dåligt rykte och att det uppfattas som att man "slängt ut väldigt mycket pengar" och "fått en ny krånglig organisation". Den här kritiken bemöts dock av deltagarna genom att de säger att det finns mycket positivt i den nya organisationen och att den i grunden är bra, och att det egentligen bara handlar om att man ska "få folk att känna igen sig i organisationen". Genom att formulera sig så, så framställs kritiken som att den handlar mer om kritikerna än om det som kritiseras, vilket är en verkningsfull diskursiv teknik eftersom den förflyttar skuldbördan från den kritiserade till den som kritiserar.

Berättelsens funktion

Sammantaget ger deltagarnas berättelse en positiv bild av Förändringsprojektet, där det konstrueras och framställs som värdefullt och viktigt för organisationen, även om det kunde ha gjorts ännu bättre om det bara fått det stöd det behövde från ledningen och övriga organisationen. Ansvar för det som gått fel i projektet förläggs därmed utanför projektet och dess ansvarsområde. Berättelsen kan därigenom ha som funktion att försvara och "upprätta" projektet, samt föra fram en positiv värdering av det. Detta sammanfattas i tabellen nedan:

Aspekt/aktör i berättelsen	Nyckelord	Tolkningsrepertoar /logik samt diskursiv teknik	Organisatorisk kontext
Konsulterna	Kunniga, erfarna, skickliga, nödvändiga i projektet, bra att de höll ihop det.	Pragmatisk modell av konsulterna	Används ej.
Projektets arbete	Dålig organisering av projektet, för centralstyrd och chefsorienterad projektledning. Saknade utvärdering. Resursbrist försenade projektet. Konsulterna och deltagarna arbetade dock hårt och projektet nådde sina mål.	Diskursiv teknik: Normalisering – "resursbrist sker i alla projekt" samt "alla reagerar med oro på förändringar".	Används ej.
Sig själv	Nämns ej explicit i berättelsen.	Används ej.	Används ej.
Organisationen/ledningen	Organisationen gammalmodig och traditionell, onödigt skeptisk mot konsulterna och projektet	Diskursiv teknik: Kritisera kritikern	Organisations-kulturen
Vems var ansvaret?	Anges inte explicit, mer än att det generellt sett är organisationens ansvar att sköta kommunikation och se till att lösningarna blir bestående.	Neutral modell för konsultanvändning	Används ej.
Värdering av projektet som helhet	Viktigt för organisationen, nådde målen, kritiken mot det handlade mer om kritikerna själva än om projektet i sig.	Kunskapsorienterad modell för konsultanvändning kombinerat med den neutrala modellen för ansvarfördelning	Organisations-kulturen gör de anställda onödigt skeptiska till projektet och till konsulterna.

Tabell 15. Översikt över hur projektet framställs i berättelsen, samt över vilka tolkningsrepertoarer och element ur den organisatoriska kontexten som används i den.

Projektledarens berättelse om Förändringsprojektet

Sist ut av de fyra berättelserna är projektledarens berättelse om Förändringsprojektet. Den har, liksom deltagarnas berättelse, ett uttalat inifrånperspektiv på projektet och dess omgivande kontext, där organisationen och dess ledning beskrivs i relation till projektet, snarare än tvärtom (så som i fr a intressentens berättelse).

Intervjuperson	Position i företaget	Roll och relation till projektet
Rickard	Intern förändringskonsult	Projektledare

Tabell 16. Tabell över den intervjuperson som berättade intressentens berättelse, dennes position i Dotterbolaget samt roll/relation till projektet.

Som visas nedan så rymmer berättelsen även ett mått av frustration och kritik mot ledningen av Dotterbolaget, samt över att projektet fått ett oförtjänt dåligt rykte.

Projektledarens berättelse

I berättelsen framställs Förändringsprojektet som ett mycket viktigt projekt, både för att organisationen behövde effektiviseras och för att själva förändringsarbetet i sig hade ett högt symbolvärde för de anställda. Dessvärre verkade organisationen inte riktigt förstå *hur* viktigt projektet egentligen var, något som märktes inte minst genom att Förändringsprojektet fick ett dåligt rykte internt. Det här ryktet var enligt projektledaren helt ogrundat, eftersom projektet dels lyckats nå de uppsatta målen och dels arbetat så gott det kunnat inom ramarna för de förutsättningar det hade fått (och vilka det själv inte kunnat påverka).

Detta återkommer projektledaren till gång efter annan i berättelsen, och beskriver då hur han och projektet arbetat i motvind och inte fått tillräckligt stöd från ledningen, vare sig i form av resurser eller av att den ställt sig bakom projektet. Istället har projektet blivit kritiserat för att vara styrt av konsulterna och bemannat med alltför mycket juniorkonsulter, samt för att de lösningar som tagits fram inte varit bra nog. Den här kritiken ses som orättvis av projektledaren, eftersom anledningen till att juniorkonsulter tagits in varit att projektet varken haft tillgång till interna resurser eller fått medel för att kunna anlita mer seniora konsulter. Projektledaren kritiserar vidare ledningen och organisationen för att inte vara tillräckligt kompetenta eller intresserade av att arbeta med kompetensutveckling, samt för att detta lett till man blivit beroende av konsulter i organisationen. Han kritiserar den också för att, till skillnad från konsulterna, inte ta ansvar för projektet eller för de anställda som deltagit i det.

När det gäller konsulterna som arbetat i projektet så beskrivs samarbetet med dem som mycket gott, där konsulterna bidragit till projektet med struktur, resurser, projektledningskompetens och nya idéer och perspektiv. De har tagit ansvar för projektet och sina lösningar, varit lyhörda för projektets behov av olika slags resurser, samt arbetat för att få projektet att uppfattas som organisationens projekt snarare än som ett konsultprojekt (vilket ledningen inte gjorde). Projektledaren har vidare ett gott förtroende för konsulterna, både när det gäller deras kompetens och intresse av att hjälpa organisationen, och när det gäller deras hantering av konfidentiell information som de fått tillgång till i samband med projektet. I berättelsen återger projektledaren hur han själv ofta tagits för konsult av de andra anställda och att "man stör sig på mig också" för att han liksom konsulterna går klädd i kostym medan den övriga organisationen är mer ledigt klädd. Han anser dock inte att konsulterna borde

ha anpassat sig efter organisationen, vare sig kläd- eller metodmässigt, eftersom deras värde just ligger i att de kommer utifrån och har sina egna sätt och metoder.

I slutet av berättelsen uttrycker projektledaren frustration över att det inte funnits någon plan för hur projektet skulle avslutas och deltagarna i det slussas tillbaka till linjeorganisationen. Projektledaren beskriver att det dels saknas möjligheter att diskutera det som hänt i projektet och hur det skulle kunna förbättras och dels en tanke om hur övergången mellan projekt och linje skulle se ut för deltagarna – särskilt för dem som liksom han själv vuxit ur sin gamla roll. Berättelsen avslutas med att projektledaren beskriver hur han är förvånad över att han fortfarande är kvar i organisationen och hur han försöker att inte släppa fram de starka känslor som väckts i samband med projektet.

Teman i projektledarens berättelse

Som visats ovan så fanns det ett antal teman som berättelsen kretsade kring. Huvudtemat av dessa var att projektledaren tillsammans med konsulterna arbetat i motvind och inte fått tillräckligt stöd från ledningen eller den omgivande organisationen. I detta fanns en beskrivning av konsulterna som mycket duktiga och ansvarstagande, medan ledningen tvärtom beskrevs på motsatt sätt. De olika temana och deras innehåll kommer nu att beskrivas närmare.

Det viktiga projektet

I berättelsen framställdes Förändringsprojektet som mycket viktigt för Tillverkningsbolaget. Detta då det dels syftade till att skapa en bättre och effektivare organisation och dels hade ett stort symbolvärde för de anställda. Anledningen till detta var att situationen i företaget innan projektet startade hade upplevts som "ett väldigt oroligt kaosläge". När så Förändringsprojektet startades så uppfattades det som en symbol för att ledningen tog tag i situationen och gjorde någonting åt den. Förutom detta hade projektet även bidragit till att öka organisationens förmåga att genomföra förändringsarbeten, vilken tidigare hade varit låg. Projektet hade också följt de uppsatta tids- och kostnadsramarna tämligen väl, varför det borde betraktas som "lyckat".

Har det varit värt pengarna? Bra fråga. För mig personligen, ja. (Skratt). Frågan är, vad som skulle hända om vi inte hade gjort det. Jag bara vet att 1996-97-98 Tillverkningsföretaget befann sig i ett väldigt oroligt kaosläge och man visste inte för sjutton var det rakt upp, rakt ned, framåt, vänster eller höger. Det fanns ingen struktur. Och jag tror att människor gick och mädde dåligt helt enkelt. Tvärs över organisationen. Och Förändringsprojektet kom och man fick besked om hur saker och ting var tänkt. Som jag tror att människor upplevde som positivt faktiskt (Rickard, intern förändringskonsult i Dotterbolaget).

Projektledaren ifrågasatte dock ifall organisationen verkligen förstått hur viktigt projektet varit för den. Detta inte minst som projektet hade fått ett dåligt rykte i organisationen, ett rykte som levde kvar trots att projektet var avslutat.

...var detta ett viktigt projekt för Tillverkningsföretaget? Jag säger så här, vi skulle inte ha bränt 100 miljoner om det inte hade varit viktigt. Insåg Tillverkningsföretaget hur viktigt det var är en annan sak (...) Man nämner Förändringsprojektet med som någonting negativt fortfarande, så det lever kvar som en negativ...grej (Rickard, intern förändringskonsult i Dotterbolaget).

Ansvarstagande konsulter...

Konsulterna beskrevs som mycket värdefulla för projektet och som att det inte skulle ha varit möjligt att genomföra det utan deras hjälp. De bidrog med nya idéer och perspektiv, med effektivitet och drivkraft till projektet samt med resurser och struktur. Det sistnämnda betraktades också som en av nycklarna till att projektet lyckades nå sina mål även om projektledaren till en början upplevt deras fokus på struktur som överdrivet.

... vi satt ibland och förberedde för mötet 3-4 dagar långt. Vi hade möte på fredagen, det är tisdag nu, vi måste förbereda för mötet. Eller vi har ett mål och vi måste uppfylla de här processtegen för att uppnå det och det är det här, jag tyckte det var ett skämt det här i början med struktur, struktur, struktur. Men fan, det blev det. För att om du inte har det så uppnår du inte dina mål och ditt commitment och du kan inte få rätt argumentation men fr a så, varje steg i processen diskuterade vi fram och tillbaka tills vi blev blåa i ansiktet för att säkerställa att nästa steg skulle tas och att det

skulle tas rätt. Och inte bara det, utan att det skulle tas med framgång (Rickard, intern förändringskonsult i Dotterbolaget).

Konsulterna beskrevs också som mycket lyhörda för projektets behov och önskemål när det gällde bemanning och var snabba med att byta ut de konsulter som av någon anledning inte passade. På liknande sätt kunde de också snabbt komplettera med viss kompetens i de fall det behövdes. Deras resursplanering upplevdes därför som mycket bra och som att det hjälpte projektet att komma framåt.

Ja, det fanns en i mitt projekt som hette XX. Som vi, han var mycket, mycket driven och hade en väldigt tysk inställning. Och jag menar det är inte negativt för det är så i Tyskland, man måste vara lite knuffigare och hårdare. Men det kanske passar inte 100% i Tillverkningsföretaget. Men de bytte ut honom. Om kunden har något att säga, de reagerar. Det är så enkelt. (...) Så jag tyckte att de gjorde det mycket, om man märkte att något inte fungerade, snabbt in med resurser bara. Deras resursplanering var väldigt bra. (...) ...man tog in YY som är managementkonsult för att prata med president och director och det var för att hjälpa med kommunikationsprocessen. Så de tog in någon för att hjälpa till så att man kan inte kritisera det (Rickard, intern förändringskonsult i Dotterbolaget).

De beskrevs också som ansvarstagande och kundorienterade, genom att de oroat sig för att projektet skulle komma att uppfattas som ett konsultprojekt istället för som organisationens projekt. Som visas i citatet nedan så ansåg projektledaren att konsulterna i det här fallet var mer ansvarstagande än ledningen som varken tog det ansvaret, tänkte i de banorna eller såg till att projektet fick tillgång till de resurser det behövde.

Har konsulterna tillfört ett reellt mervärde? Ja, tycker jag. I hög grad. Utan dem hade vi aldrig kommit igenom. Och de var jättebekymrade att det skulle upplevas som en Alfagrej. De var bekymrade. Och ändå är det ju Tillverkningsföretaget som måste ta den och säga att det får inte upplevas som en Alfaprojekt. Det måste upplevas som ett Tillverkningsföretaget-projekt. Men om man inte ens kan tillföra tillräckligt med resurser i god tid, man måste ifrågasätta vad man håller på med (Rickard, intern förändringskonsult i Dotterbolaget).

Projektledaren såg det också som viktigt att konsulterna behöll sin särart i arbetet med organisationen, eftersom det var den, tillsammans med deras erfarenheter och kunskaper, som gjorde det möjligt för dem att hjälpa till att förändra organisationen. Att det fanns de i organisationen som "störde sig" på konsulterna var projektledaren dock medveten om, liksom att han själv ibland togs för konsult och stack ut för att han klädde sig i kostym

Ja, man stör sig på mig också, jag sitter här med grå kostym. Man stack ut ganska uppenbart. Och jag också blev tagen för Alfa-människa många gånger så att man, man... Så att anpassade de sig till Tillverkningsföretagets klädstil och grejer? Nej. Organisationskultur... Jag tror att det måste vara mer nej än ja, för om de hade gjort det så hade de aldrig lyckats hjälpa oss att vända oss. Därför var de där, för att de var konsulter. Så om de anpassar sig till kulturen, då har de ingenting (Rickard, intern förändringskonsult i Dotterbolaget).

Även om han ansåg att det varit beräknande eller "clever" av dem att göra alla analyser av informationen på sina datorer, eftersom de då kunde spara den och använda den själva för eget bruk, såg han det inte som någon större risk eftersom det inte var informationen i sig som gjorde företaget framgångsrikt utan människorna som arbetade i det. Här tog han även upp den informella beslutsstrukturen i Tillverkningsföretaget som en del av dess framgång och som något som heller inte påverkades i sig av att konsulterna eventuellt förde över information till sina datorer. Att de använde den kunskap de fått från sina klienter sågs snarare som en del av spelets regler och som något som Tillverkningsföretaget själv också gjorde ibland:

En sak som jag var lite missnöjd med, och jag vet inte hur mycket man kan konkretisera detta men förstås, vi behandlade hemligt material. Tusentals OH, slides och bakgrundsinformation. Och förstås, allt flödade i deras databank. Och självklart är detta deras kunskap från deras projekt. Och jag nämnde det här flera gånger och förstås var de, de var också väldigt clever. Jag var väldigt, väldigt positiv till Alfa men de var också väldigt clever. Varför gör de hästjobbet? [Investering för framtiden.] Yes. Det är ju de som tar fram bilderna. Bilderna tas fram på deras maskiner som de replikerar så allting hamnar ju där. Men det var aldrig någon friktion eller så men... [Är du orolig för att tänket hamnar hos en

konkurrent?] Nej, egentligen inte. För att till slut, det är inte en organisationsstruktur som gör att man vinner i ett företag, det är människor som jobbar där inne, så det kan vara vilken struktur som helst. Anledningen till att vi har överlevt så länge är att vi har haft en intern informell organisation med mycket nätverk. Och alla beslut togs i korridorerna och så länge du har en bra ledning eller en bra styrka där så lyckades du, men så fort du saknar det så kommer organisationsstrukturen att upplevas som ineffektiv (Rickard, intern förändringskonsult i Dotterbolaget).

...men en ledning som inte tar sitt ansvar

Som redan nämnts så var projektledaren kritisk mot ledningen i Dotterbolaget och hur den agerat i samband med projektet. En första kritik bestod i att ledningen inte tillfört projektet de resurser som det behövde och heller inte bidragit med medel så att mer seniora konsulter kunde anlitas. Detta fick till följd att projektet sedan kritiserades för att vara bemannat med alltför mycket juniorkonsulter, vilka varken förstod verksamheten eller kunde leverera tillräckligt anpassade lösningar. Som projektledaren pekar på i citatet nedan så ansåg han att ledningen istället borde ha sett till att rätt resurser fanns tillgängliga innan projektet startades, alternativt ha avsatt medel för att anlita konsulter med rätt kompetens för att kunna utföra det. Projektledaren betonade vidare att det var organisationen och inte konsulterna som skulle se till att projektet ledde fram till bestående lösningar, samt att det inte var konsulternas fel ifall så inte skedde.

Jag tycker också att de här frågorna är lite ensidiga, för det är inte konsulternas insatser som leder till bestående förändringar, det är organisationen. Det är inte konsultens fel att det blir lite så. [Nej, men det är en bra poäng. Men har konsulter något ansvar för slutresultatet?] Självklart. Men om klienten vill inte trots att de betalar, då sitter man i ett dumt läge. (...) Och eftersom företaget inte är berett att bidra med rätt antal resurser och rätt kvalitet, då måste du ha någon som gör hästjobbet och då tar du de billigare (Rickard, intern förändringskonsult i Dotterbolaget).

Ledningen kritiserades också för att ha agerat alltför kortsiktigt och skyndat på projektet för att den skulle kunna få med vissa resultat från det i böckerna, istället för att hjälpa projektet att nå sina mål, vilka skulle gynna organisationen på längre sikt. Samtidigt beskrevs

organisationen som alltför konsultberoende, vilket förklarades med att man inom ledningen inte hade tillräckligt hög managementkompetens samt med att man inte var intresserad av att utveckla den kompetens som fanns internt.

Vi är för beroende av konsulter. Också upplever det som negativt. Vi behöver dem för vi själva är inte tillräckligt kompetenta. Det är en helt annan frågeställning. För egentligen borde en anställd kunna eller chefer i vilken nivå det är ha en struktur vad de kan använda sig i ett problem. Få ihop problemlösningen, för att då, kunna prioritera och tänka strategiskt, vad har jag att lösa, hur kan jag lösa det, ha en tidsplan för att genomföra det. Ja, men det är basic management va. Och om jag inte har det, vad gör du? Kallar in konsult för du klarar inte av det. Du får varken tid från ditt företag eller du är fel gubbe på fel plats. [Men idealfallet skulle då vara högre managementkompetens och färre management-konsulter?] Ja! Ja. Yes. Företag måste bygga på den kompetens så att man behöver inte ta in de här dyrbara människorna. Och att ta in dem då och då det tycker jag inte är så himla dåligt. Jag läser Harvard Business Review när den kommer ut, jag läser Financial Times. Gör andra det? Kompetensutvecklar vi oss själva? Hur många har en MBA här i byggnaden? Ja, men jag känner ingen (Rickard, intern förändringskonsult i Dotterbolaget).

Ytterligare en kritik som riktades mot ledningen var att man inte haft någon plan för hur man skulle ta hand om deltagarna i projektet efter att det avslutats. Dels hade det saknats "en ventil" för att prata om det samt om de saker man varit mer eller mindre nöjd med i projektet, och dels hade det inte funnits någon beredskap för hur man skulle hantera och hjälpa de personer som liksom projektledaren vuxit ur sina gamla roller. För projektledaren hade det här lett till att han plötsligt stått utan jobb när projektet avslutats, eftersom hans gamla chef avskedats och ingen annan tänkt på "hur gör vi med Rickard efter det här?".

Och nu, nu kanske ni förstår varför jag har växt ur organisationen. (...) Och därför var det väldigt viktigt, slutsatsen i hela det här är hur hanterar man människor som jag efter att man har gått igenom hela det här? (...) Jag... för mig är många av de här sakerna som jag tycker som individ är fel, men min uppfattning är att det är så uppenbart vad man måste göra med det är tydligen inte så uppenbart för andra. Så antagligen så har jag jättefel eller så har jag jätterätt. Men fråga inte mig vilket det är. Men det finns ingen

ventil att prata om såna saker här i huset va. Och jag var i ledningsgruppen men jag blev anställd som Personal assistent till Bengt som blev sparkad. Så plötsligt var jag jobblös. Men han ringde mig när jag var i en het diskussion i Belgien och sade, Rickard jag har ett jobb åt dig. Vill du ha det? Ja. Men det fanns ingen tanke på hur gör vi med Rickard efter det här? (Rickard, intern förändringskonsult i Dotterbolaget).

Som visats i citaten så uttrycker projektledaren en frustration över att projektet inte fått tillräckligt stöd från ledningen samt över att han, liksom andra deltagare, fallit mellan stolarna i samband med att projektet avslutats. I slutet av intervjun tar han självmant upp att projektet och händelserna kring det väckt starka känslor hos honom och att han är förvånad över att han fortfarande är kvar i organisationen efter det som hänt.

Så att... så först när jag, jag är ganska förvånad att jag fortfarande är med. Och det här är första gången jag pratar om Förändringsprojektet sen november. Så de här ganska starka känslorna och allting som vi gjort eller inte gjorde eller hur vi gjorde, etc, de satt kvar. Men jag var, jag försöker att inte väcka dem. Men jag är inte bitter. [Nej, men det måste ändå vara lite frustrerande att?] Ja. Yes... (Rickard, intern förändringskonsult i Dotterbolaget).

Analys av berättelsen

Ett första drag i berättelsen är att den berättas med ett tydligt inifrånperspektiv, där projektledaren beskriver hur det har varit att arbeta inne i projektet och hur han upplevt det och dess omgivning. Projektledaren håller i berättelsen en viss distans till organisationen och ger också uttryck för en uppdelning i "vi och de", där "vi" motsvaras av vi i projektet (inklusive konsulterna) och "de" motsvarar den omgivande organisationen och dess ledning. Den här uppdelningen är genomgående i hela berättelsen och kan också sammanfattas och tolkas som att *vi* arbetade hårt och gjorde så gott vi kunde i projektet för att nå målen, men *de* förstod inte hur viktigt vårt arbete var eller hur mycket jobb *vi* lade ned och *vi* fick heller inte någon uppskattning för det *av dem* efteråt.

Tittar man sedan närmare på hur projektet i sig beskrivs så finner man att det framställs som viktigt för organisationen, att det nådde målen och hade ett symbolvärde för de anställda. Samtidigt ifrågasätter projektledaren huruvida organisationen förstått *hur viktigt* projektet varit för den, vilket kan tolkas som att han uppfattar det som att vi inom projektet förstått det men att organisationen inte gjort det, något som förklarar att projektet fått ett (oförtjänt) dåligt rykte. Här används inga tolkningsrepertoarer utan beskrivningen av projektet förmedlar mer en känsla hos projektledaren av att vara missförstådd och av att inte få uppskattning för det som gjorts i projektet.

I temat som handlar om konsulterna så återkommer "vi-känslan" och projektledaren beskriver hur han liknar konsulterna mer än de anställda, vilket bl a gjort att de anställda ibland tagit honom för konsult och "stört sig på honom också" för att han varit klädd i kostym. Han tar även upp hur han, till skillnad från sina kollegor, är intresserad av att utveckla sin egen kompetens genom vidareutbildning och av att hålla sig à jour med vad som händer genom att läsa ekonomitidskrifter. Sammantaget gör detta att man kan tolka det som att projektledaren känner sig mer besläktad med konsulterna än med sina kollegor, något som ligger i linje med den *pragmatiska repertoarens modell av sig själv*.

Konsulterna beskrivs också i enlighet med den *pragmatiska tolkningsrepertoarens modell av konsulter*, och framställs som ansvarstagande, lojala och som att de arbetar för klientens bästa. Detta återkommer både när det gäller att konsulterna var lyhörda för projektets önskemål om att byta ut konsulter och att de oroade sig för att projektet skulle uppfattas som ett konsultprojekt och inte som ett organisationsprojekt (vilket ledningen inte gjorde på samma sätt). Projektledaren tycks heller inte se något fel med att en managementkonsult togs in för att prata med delar av ledningen för Dotterbolaget, utan tvärtom se det som en hjälp och ett bidrag från konsulternas sida. Den inställningen hade inte varit möjlig om intervjupersonen istället utgått från en kontrollbaserad eller neutral modell för konsultanvändning, enligt vilken konsulterna inte bör sköta kommunikationen med organisationen och särskilt inte med ledningen.

Projektledaren beskriver också att han har förtroende för konsulterna när det gäller hur de hanterat den känsliga information som de fått tillgång till, även om han tycker att de varit beräknande då de sett till att göra allt "hästjobb" på sina datorer för att kunna spara informationen där. Samtidigt så ser projektledaren inte detta som något större problem eftersom det inte är informationen i sig som avgör företagets framgång utan människorna som arbetar i det. Han påpekar också att man inom Tillverkningsföretaget gör samma sak, vilket kan ses som att han *normaliserar* konsulternas beteende.

Då projektledaren övergår till att prata om ledningen istället så byter han dock repertoar och kritiserar den för att inte ta sitt ansvar för projektet. Här används istället den *neutrala tolkningsrepertoarens modell för konsultanvändning*, enligt vilken det är beställarens/uppdragsgivarens ansvar att se till att projekten bemannas på rätt sätt, samt att man arbetar med kompetensutveckling och kompetensöverföring från konsulterna så att man inte blir beroende av dem, även om det kan vara klokt att använda dem då och då. Han pekar också på att det inte är konsulternas eller projektets fel att det ibland blir en "juniorkonsultlösning som ingen vill ha", utan att det handlar om att man från ledningshåll inte varit beredd att ge projektet tillräckligt med resurser för att antingen bemanna det själv eller för att kunna anlita mer seniora konsulter istället. I detta finns även en tanke om att det inte är konsulterna som ska se till att projekten leder till bestående lösningar utan att det ansvaret ligger hos organisationen och i slutändan, ledningen för den.

I slutet av berättelsen kritiserar ledningen för att inte haft någon plan för hur de ska ta hand om de deltagare som liksom projektledaren själv vuxit ur organisationen. Här beskriver han också hur han själv känt sig frustrerad över detta och hur han försöker att inte väcka de starka känslor som projektet och ledningens agerande lett fram till.

Berättelsens funktion

Sammantaget syftar alltså berättelsen till att försvara Förändringsprojektet mot den kritik som riktats mot det. Detta görs genom att visa hur ledningen genom sitt agerande bidragit till att skapa en svår

situation för projektet, där det förväntades leverera snabba resultat samtidigt som det inte gavs tillräckligt med resurser för att bemanna det med kvalificerade deltagare (eller konsulter). Skulden för att det uppstått kritik mot projektet förläggs därigenom på ledningen, samtidigt som projektet och konsulterna beskrivs som att de agerat med organisationens bästa för ögonen.

Kritiken framställs alltså som orättvis, särskilt som projektet ändå hållit tids- och kostnadsramarna, samt bidragit till att öka effektiviteten i organisationen. Frustrationen och uppgivenheten som finns i berättelsen gör att den kan tolkas som en skuggberättelse, inte minst som projektledaren påtalar att det saknas "ventiler" där man kan prata om sina upplevelser kring projektet. Detta förstärks också av att projektledaren hela tiden förhåller sig aktivt till kritiken i sin berättelse, istället för att som intressenten och avnämarna "berätta på".

Aspekt/aktör i berättelsen	Nyckelord	Tolknings-repertoar/logik	Organisatorisk kontext
Konsulterna	Ansvarstagande, lojala, kompetenta, gott samarbete	Pragmatisk modell av konsulterna	Används ej.
Projektets arbete	Projektet var viktigt för organisationen men fick inte tillräckligt stöd. Att det nådde målen trots allt berodde på konsulternas och projektledarnas hårda arbete.	Används ej.	Organisationen förstod inte hur viktigt projektet var.
Sig själv	Identifierar sig mer med konsulterna än med sina kollegor	Pragmatisk modell av sig själv	Används ej.
Organisationen/ledningen	Ledningen tog inte sitt ägaransvar för projektet och stod inte upp för det internt. Organisationen var alltför beroende av konsulter, saknade kompetens för att sköta dylika projekt själva, saknade beredskap för att ta hand om deltagarna efter projektet.	Neutral modell för konsultanvändning	Organisationen var konsultberoende, saknade kompetens för att hantera stora projekt och förstod inte hur viktigt projektet var.
Vems var ansvaret?	Ledningens – de tog inte sitt ansvar för projektet	Neutral modell för konsultanvändning	Används ej.
Värdering av projektet som helhet	Projektet var mycket viktigt för organisationen, nådde målen trots bristande stöd. Konsulterna gav värdefulla bidrag.	Kunskapsorienterad logik för konsultanvändning	Organisationen förstod inte hur viktigt projektet var och kunde inte hantera det själva

Tabell 17. Översikt över hur projektet framställs i berättelsen, samt över vilka tolkningsrepertoarer och element ur den organisatoriska kontexten som används i den.

Sammanfattande diskussion

Som visats i de fyra berättelserna ovan så beskrivs och värderas alltså Förändringsprojektet på olika sätt, trots att det handlade om ett och samma projekt. Deltagarna och projektledaren lyfter fram att projektet varit viktigt för organisationen och att det lyckats nå sina mål, trots bristande stöd och svårigheterna att få tillgång till resurser. Intressenten och avnämarna lyfter istället fram att projektet kommit att uppfattas som konsulternas projekt, samt att det levererat ogenomförbara och ogenomtänkta lösningar vilka resulterat i en alltför komplicerad organisation när syftet egentligen var att förenkla den. Det här kan också beskrivas som att deltagarna och projektledaren utvärderar projektet som någonting positivt och som viktigt och värdefullt för organisationen, medan intressenten och avnämarna istället utvärderar det negativt och ifrågasätter hur pass lyckat projektet egentligen var.

Värderingarna av Förändringsprojektet sker genom att de olika berättarna konstruerar bilder av projektet samt av olika aktörer och händelser i det, bilder som sedan förstärks och argumenteras för med hjälp av användandet av tolkningsrepertoarer och element ur den organisatoriska kontexten. Här kan noteras att berättelserna skiljer sig åt både när det gäller *vad* de tar upp och *hur* det sedan beskrivs. Avnämarnas berättelse är kortast och tar bara upp några få teman, aktörer och händelser, medan de övriga berättelserna är mer utförliga och går in mer i detalj på de olika områdena. Jag kommer nu att peka på några av de skillnader och likheter som finns mellan berättelserna.

Om vi börjar med projektledarens och deltagarnas berättelser så ser vi att de ger en likartad bild av konsulterna. De framställs som mycket värdefulla för projektet, som kunniga, ansvarstagande och pålitliga. Detta görs med hjälp av den *pragmatiska tolkningsrepertoarens modell av konsulter*. I berättelserna finns också ett inifrånperspektiv där berättarna beskriver hur det varit att arbeta i projektet och där "vi" motsvarar vi i projektet, inklusive konsulterna, medan "de" motsvaras av ledningen, organisationen som helhet och, i deltagarnas fall, även styrgruppen för projektet. Båda berättelserna framställer också projektet som viktigt och värdefullt för organisationen, även om de tar upp att det hade kunnat göras bättre ifall det bara fått mer resurser och stöd från organisationen

och ledningen. Det är också dessa som får bära ansvaret för de brister som funnits i projektet.

De två berättelserna skiljer sig dock åt när det gäller vilka andra aspekter och aktörer som de tar upp. Projektledaren riktar kritik mot ledningen och organisationen för att inte ha givit tillräckligt stöd till projektet och för att inte förstå hur viktigt det var för organisationen. I hans berättelse finns också ett stort mått av frustration när han beskriver hur han arbetat hårt i projektet för att få det att gå i mål, bara för att sedan märka att det får ett allt sämre rykte och att det inte finns någon plats för honom i organisationen när projektet avslutats. Detta skiljer sig från deltagarnas berättelse, vilken har en mer neutral ton och inte lika explicit pekar ut någon eller några som ansvariga för de brister som funnits. Istället bemöter de den kritik som förekommit mot projektet genom att vända på den och få den att framstå som att den handlar mer om att organisationen är gammalmodig och förändringsovillig, snarare än om att projektet eller konsulterna inte skulle ha varit tillräckligt bra. De kritiserar alltså kritikerna, vilket förflyttar bevisbördan för kritiken från projektet till dem.

När det gäller intressentens och avnämarnas berättelser så utgår de båda från ett utifrånperspektiv, även om intressenten står på gränsen mellan projektet och organisationen. Intressentens berättelse är utförlig och innehåller många konkreta exempel på hur olika aktörer som konsulterna eller beställaren gått fel, eller hur de lösningar som projektet tagit fram inte visat sig fungera. Här finns också en omfattande kritik mot konsulterna, som kritiseras med hjälp av den *kontrollbaserade tolkningsrepertoarens modell av konsulter* och som ges en del av ansvaret för att projektet inte lyckats, vilket ligger i linje med den *kontrollbaserade tolkningsrepertoarens modell för konsultanvändning*. Både avnämarna och intressenten utgår från den *kontrollbaserade tolkningsrepertoarens modell av sig själv* när de beskriver sina egna ageranden i samband med projektet, även om den kombineras med den neutrala modellen av sig själv hos avnämarna.

En intressant aspekt i avnämarnas berättelse är att den kan ses som en spegling och sammanfattning av intressentens berättelse, där huvudtemat blir att konsulterna tog över i projektet för att organisationen inte

orkade stå emot dem, samt för att ledningen inte tog sitt ansvar. Det här stämmer med intressentens berättelse, även om en skillnad berättelserna emellan är att avnämarna inte nämner konsulterna mer än som hastigast. Detta kan förklaras med att avnämarna inte hade några egna erfarenheter av konsulterna samt av att deras berättelse till stor del baseras på vad andra berättat om projektet. Det som avnämarna tar upp blir därmed en slags indikation på vilka teman som hörs och syns i organisationen och på att de antagligen hört mer av berättelser liknande intressentens än av berättelser liknande projektledarens eller deltagarnas. Detta kan i sin tur ha att göra med att avnämarna och intressenten befinner sig på ledningsnivå i företaget medan projektledaren och deltagarna befinner sig på en lägre nivå.

Gemensamt för alla berättelser är att de använder sig av den *neutrala tolkningsrepertoarens modell för konsultanvändning*, när det kommer till frågan om ansvarsfördelningen mellan konsulter och organisationen. Här tar samtliga upp att det är organisationens och ledningens ansvar att se till att de lösningar som tas fram blir bestående, samt att projektet fungerar och inte konsulternas (även om intressenten lägger en del av skulden på konsulterna). Detta kan tolkas som att den neutrala tolkningsrepertoarens modell för konsultanvändning var spridd i Dotterbolaget (och kanske även i Tillverkningsföretaget?) och etablerad som en norm eller välkänd idé om hur ansvarsfördelningen *borde* vara, samt om vad som var *comme il faut* att svara på en fråga om detta (jämför Alvesson & Kärreman 2000b).

I tabellen visas vilka tolkningsrepertoarer som används i berättelserna för att utvärdera projektet och dess omgivande kontext. Det framgår då att den pragmatiska och den kontrollbaserade tolkningsrepertoarens modell av konsulter används för att utvärdera konsulternas bidrag, där den pragmatiska används för att värdera konsulterna positivt och den kontrollbaserade för att värdera dem negativt. Den neutrala tolkningsrepertoaren används för att beskriva ansvarsfördelningen mellan konsulter och klient, samt i viss mån för att framställa sig själv som en ansvarstagande och rationell chef, som neutralt och kyligt analyserar vad som är bäst för verksamheten. På ett liknande sätt används den kontrollbaserade tolkningsrepertoaren men då för att

framställa sig själv som klarsynt, en stark ledare samt orädd när det gäller att våga ifrågasätta konsulternas idéer och förslag.

Tolkningsrepertoar	Används för att...
Pragmatisk	Försvara och legitimera konsulternas värde för projektet
Kontrollbaserad	Kritisera konsulterna samt konsultanvändningen och ifrågasätta deras värde
	Kritisera ledningen för att inte ha tagit ägaransvar
	Framställa sig själv som orädd och klarsynt
Neutral	Beskriva ansvarsfördelningen mellan konsult-klient
	Framställa sig själv som ansvarstagande

Tabell 18. Sammanställning över vilka tolkningsrepertoarer som har använts i berättelserna om Förändringsprojektet och till vad.

När det gäller frågan om hur Förändringsprojektet framställs i berättelsen blir det tydligt att det inte bara är projektet i sig som värderas i berättelserna utan även den omgivande organisatoriska kontexten och de olika aktörer som ingår i den, liksom hur väl projektet passar in i den. Så tas konsulternas, ledningens, organisationens, styrgruppens och de egna insatserna upp i berättelserna och värderas, liksom konsultanvändningen i sig.

Hur projektet – och dess omgivande kontext – framställdes och värderades i berättelserna om Förändringsprojektet visas i tabellen nedan. Som syns där så är framställer projektledaren och deltagarna projektet som någonting positivt och värdefullt, medan intressenten och avnämarna istället värderar det negativt och ifrågasätter dess värde.

Värdering av projektet Berättelse	Sammanfattning	Underliggande logik för konsultanvändning i berättelsen	Organisatorisk kontext
Avnämarnas	Ledningen tog inte sitt ägaransvar utan lät konsulterna ta över i projektet.	Resursorienterad logik för konsultanvändning	Används ej.
Intressentens	Projektet var rätt i teorin men blev fel i praktiken. Oerfarna konsulter gav ogenomtänkta lösningar. Projektet blev inte särskilt lyckat.	Resursorienterad logik för konsultanvändning.	Informell beslutskultur Slimmad organisation
Deltagarnas	Projektet var viktigt för organisationen och nådde målen men kunde ha organiserats bättre. Kritiken mot projektet bemöts och konsulterna försvaras.	Kunskapsorienterad logik för konsultanvändning, kombinerad med den neutrala tolkningsrepertoarens modell för konsultanvändning	Organisationskulturen gjorde de anställda onödigt skeptiska mot konsulterna och projektet
Projektledarens	Projektet var mycket viktigt för organisationen, nådde målen trots allt. Frustration över brist på stöd från ledningen.	Kunskapsorienterad logik för konsultanvändning, kombinerad med den neutrala tolkningsrepertoarens modell för konsultanvändning	Organisationen var för konsultberoende, saknade kompetens för att hantera stora projekt och förstod inte hur viktigt projektet var.

Tabell 19. Sammanfattande tabell över hur Förändringsprojektet framställs och värderas i de olika berättelserna.

Ett intressant mönster i berättelserna är att de följer olika logiker för konsultanvändning, där avnämarna och intressenterna utgår från en resursorienterad logik, medan deltagarna och projektledarna istället utgår från en kunskapsorienterad logik (se kapitel 7). Det här sammanfaller i det här projektet med hur det värderas i berättelserna, så att avnämarna och intressenten kritiserar det och ifrågasätter dess värde, medan deltagarna och projektledarna försvarar det och framställer det som viktigt och värdefullt för organisationen. Hur kan då det här förstås?

Ett sätt är att undersöka vilken logik Förändringsprojektet i sig tycktes vara uppbyggt kring. Som visades inledningsvis i kapitlet så anlätades konsulter för att bidra med kunskap, erfarenheter samt projektledning och effektivitet. Detta skedde då i ett projekt som syftade till att förändra verksamheten, som var stort och omfattande och även strate-

giskt viktigt. Jämför vi detta med de två logikerna för konsultanvändning så ser vi att Förändringsprojektet tycks ligga relativt nära den kunskapsorienterade konsultanvändningens normer och förväntningar. Samtidigt vet vi från tidigare kapitel (kapitel 6-7) att konsultanvändningen *på organisationsnivå*, dvs i allmänhet i Tillverkningsföretaget, tenderade att ligga närmare den resursorienterade logiken för konsultanvändning.

Som en effekt av detta kan därför Förändringsprojektet sägas ha krockat med de normer och förväntningar som fanns inom Tillverkningsföretaget kring till vad konsulter skulle anlitas, samt vad de skulle bidra med till projekten. Vidare framstår det då som rimligt att projektet försvaras med hjälp av en tolkningsrepertoar hämtad från den kunskapsorienterade logiken (den pragmatiska tolkningsrepertoaren) som då ligger i linje med projektets underliggande logik, medan det kritiserar med hjälp av resursorienterade tolkningsrepertoarer (den kontrollbaserade samt neutrala tolkningsrepertoaren) som istället bryter mot den. Detta illustreras i tabellen nedan, i vilken det visas hur logikerna i berättelserna, projektet och organisationen matchar respektive inte matchar varandra.

Berättelse	Berättelsens logik för konsultanvändning	Matchning	Projektets logik för konsultanvändning	Matchning	Organisationens logik för konsultanvändning
Avnämarna	Resursorienterad	Nej	Kunskapsorienterad	Nej	Resursorienterad
Intressenten	Resursorienterad	Nej	Kunskapsorienterad	Nej	Resursorienterad
Deltagarna	Kunskapsorienterad	Ja	Kunskapsorienterad	Nej	Resursorienterad
Projektledaren	Kunskapsorienterad	Ja	Kunskapsorienterad	Nej	Resursorienterad

Tabell 20. Översikt över hur de olika berättelserna stämmer överens med den underliggande logiken för konsultanvändning i projektet, samt hur den i sin tur stämmer överens med den underliggande logiken för konsultanvändning i organisationen.

Så såg det alltså ut i berättelserna kring Förändringsprojektet. Men hur såg det ut kring Analysprojektet? Var det samma eller kanske en annorlunda bild som gavs där? Detta kommer att beskrivas närmare i nästa kapitel, Berättelser kring Analysprojektet.

KAPITEL 9

BERÄTTELSER OM ANALYSPROJEKTET

Inledning

Liksom i det föregående kapitlet kommer berättelserna om ett projekt, här Analysprojektet i Tjänsteföretaget, att beskrivas och analyseras här. Kapitlet inleds med en presentation av Analysprojektet. Därefter följer redogörelser för samt analys av de fem berättelserna. Kapitlet avslutas med en sammanfattande diskussion, i vilket resultaten från analyserna av de olika berättelserna presenteras och jämförs med varandra.

Analysprojektet – en introduktion

Nedan ges en beskrivning av Analysprojektet och vad det handlade om. Beskrivningen är precis som i föregående kapitel grundad på den information jag haft tillgänglig och kan ses som en summering av denna⁸⁹.

Beskrivning av Analysprojektet

Analysprojektet hade sin bakgrund i ett tidigare projekt, det så kallade Visionsprojektet. Detta projekt hade ägt rum några år innan Analysprojektet och syftade då till att ta fram strategier och visioner för hur Tjänsteföretaget skulle möta de nya utmaningarna på marknaden och kunna utvidga sina affärer. När nu VD såg att lönsamheten på de olika affärerna försämrades och att bolaget inte utvecklades så positivt som man hade hoppats, bestämde han

⁸⁹ Med detta sagt gör jag alltså inte anspråk på att ge den "sanna" bilden. Snarare ger jag en bild av vad som hände som är grundad i den data jag haft tillgänglig, och som jag tror att organisationsmedlemmarna i Tjänsteföretaget skulle känna igen om de läste den (jämför Sims 2003:1198).

sig för att göra en revidering av visionerna från Visionsprojektet och se vilka som fortfarande verkade hålla och vilka som behövde förändras eller bytas ut.

Analysprojektet startades upp och en projektgrupp bestående av fem stabschefer från Tjänsteföretaget och fem seniorkonsulter från Omega sattes ihop för att gå igenom Tjänsteföretagets olika strategier, affärer och produkter och ta fram förslag på vad som skulle behållas och vad som skulle avvecklas. Projektet arbetade intensivt med att samla in och analysera information från företaget och träffade också ledningarna för de olika affärsenheterna i takt med att deras affärer och produkter berördes, för att diskutera förslagen med dem. Eftersom man ville att projektet skulle utföras i Tjänsteföretagets lokaler och inte på konsultbolaget, lät man projektgruppen använda styrelserummet som projektkontor.

Efter någon månad började det att gå rykten i företaget om att pågick ett hemligt projekt uppe i ledningskorridoren och om att det nog var ett konsultprojekt. I samband med att projektgruppen presenterade sina idéer och förslag för styrelsen växte ryktena till stormstyrka, och det framställdes både internt och i media som att projektgruppen förslagit att man skulle outsourca en betydande del av kärnverksamheten. Detta mötte stort motstånd i organisationen och i den efterföljande turbulensen avskedades VD och projektet avslutades. Efter att VD och konsulterna lämnat bolaget beslutade dock ledningen att ett nytt projekt skulle startas – denna gång utan konsulter – i vilket man skulle ta hand om och implementera idéerna och förslagen från projektet. Vid analysen av materialet kring Analysprojektet kunde flera berättelser identifieras. Dessa var, precis som när det gällde Förändringsprojektet, intressenternas, avnämarnas, deltagarnas och projektledarens berättelser. Men här tillkom även en femte berättelse – den ambivalente deltagarens. De olika berättelserna beskrivs nu närmare.

Intressenternas berättelse om Analysprojektet

Intressentgruppen bestod av fyra intervjupersoner. Dessa befann sig samtliga på en hög nivå inom Tjänsteföretaget där en var vice VD, två var stabschefer och en facklig representant och därigenom medlem av koncernledningen.

Intervjuperson	Position i företaget	Roll och relation till projektet
Ingela	Affärsenhetschef	Intressent
Per	Vice VD	Intressent
Kurt	Facklig representant	Intressent
Tor	Affärsenhetschef	Intressent

Tabell 21. Sammanställning över vilka intervjupersoner som berättade det som här kallas för intressenternas berättelse, deras positioner i företaget samt roll och relation till Analysprojektet.

De hade alltså alla intressen att bevaka när det gällde Analysprojektet – om inte annat så när det gällde tillgången till information omkring det. Gemensamt för dem alla fyra var också att de i sina utsagor ställde sig kritiska till Analysprojektet och hur det skötts, samt till vad konsulterna egentligen bidragit med. Intressenternas berättelse kan formuleras på följande sätt:

Intressenternas berättelse

Bakgrunden till projektet låg i att styrelsen begärt att få se en plan för de kommande årens investeringar. I samband med detta bestämde sig VD för att först gå igenom Tjänsteföretagets olika affärer och strategier, för att se ifall de fortfarande höll eller ifall de behövde förändras. Eftersom han inte litade på att de anställda skulle kunna utföra en sådan analys valde han att anlita konsultbolaget Omega, som han var van vid att arbeta tillsammans med från sina tidigare arbeten. Därefter startade han upp Analysprojektet – dock utan att informera eller förankra det beslutet hos vare sig ledningen, organisationen eller facket.

Den här bristande förankringen gjorde att få kände till att det pågick ett projekt. När så de anställda ute i organisationen märkte att det satt en projektgrupp och några konsulter och arbetade tillsammans i styrelserummet, kom det att uppfattas som ett rörde sig om ett hemligt projekt. Detta förstärktes av att konsulterna blev tillsagda att klä sig annorlunda för att smälta in bättre i organisationen. Det upplevda hemlighetsmakeriet kring projektet gjorde att många i organisationen kände sig överkörda och oroliga över vad projektet handlade om och vad det skulle leda till, något som lade grunden för en omfattande ryktesspridning.

Slutsatserna som presenterades från projektet var visserligen bra i många avseenden, men eftersom konsulterna varit så unga, oerfarna och okunniga, samt inte lyssnat till de varningar som de fått från intressenterna, så kom de att tas emot med stor skepsis och misstänksamhet i organisationen. Konsulternas

avsaknad av erfarenhet och kompetens gjorde också att många av förslagen var "huvudlösa" och omöjliga att genomföra.

Bland dessa fanns ett förslag om att lägga ut stora delar av kärnverksamheten på entreprenad. När förslaget blev känt reagerade facket kraftigt – både på det och på att de inte blivit informerade om vare sig projektet eller de förslag som lades fram för styrelsen – och gick ut i massmedia. Detta ledde till en stor uppståndelse kring projektet och i den efterföljande turbulensen avskedades VD och konsulterna, och en interimis-VD tillsattes. Sammantaget blev projektet ett stort misslyckande, något som dock hade kunnat undvikas om VD bara förstått sin organisation bättre och inte drivit projektet på egen hand utan istället förankrat och kommunicerat kring det.

Temana i berättelsen

Temana i berättelsen handlar på olika sätt om vad som gått fel i projektet. Här nämns att det inte varit förankrat tillräckligt i organisationen, att det uppfattats som ett hemligt projekt samt att det väckt uppståndelse internt. I berättelsen kritiseras även konsulterna för att ha varit oerfarna och okunniga, samt ointresserade av att lyssna till de råd de fick från intressenterna. Beställaren till projektet, dvs VD, kritiseras även och görs i berättelsen till en symbol för de externa i företaget samt för den förändrade inriktning som Tjänsteföretaget kommit att få. I slutet av berättelsen tas frågan om projektets utfall upp. Intressenterna uttrycker då att resultaten från det varit goda, men beskriver det samtidigt som ett misslyckat projekt. Detta visas nu i mer detalj.

Den bristande förankringen av projektet

Intressenternas berättelse tar sin början med att styrelsen begärde av VD att få se en investeringsplan för Tjänsteföretagets kommande investeringar – en begäran som beskrevs som rimlig mot bakgrund av den svaga ekonomiska situation som Tjänsteföretaget befann sig i. VD beslutade sig då för att gå ett steg längre och inte bara ta fram en investeringsplan utan även gå igenom de visioner och strategier som fanns inom Tjänsteföretaget, för att se vilka av dem som fortfarande höll och kunde bli föremål för vidare investeringar, och vilka som borde avvecklas. För att göra den här strategiöversynen anlätades konsultbolaget Omega.

Beslutet att göra översynen beskrevs av intressenterna som klokt och riktigt. Däremot vände de sig emot att VD beslutat sig för att anlita konsulter utan att informera resten av ledningsgruppen. Det här gjorde att man i ledningsgruppen kände sig överkörd av VD och beslutet att anlita konsulter kom också att tolkas som att det berodde på att han litade mer på dem än på sina anställda.

[Varför drog man igång Omegaprojektet i höstas?] Mycket bra fråga. Att man drog igång översynen fanns det bra skäl till. Att man använde just Omega och att man använde konsult var VDs eget initiativ. Vi visste faktiskt inte om det utan plötsligt skulle Omega komma in. Jaha, och vad ska de göra? De ska revidera vår vision. Jaha, OK... Det var big news tyckte vi. Och om jag ska vara uppriktig, det där bottnade i att vår förre koncernchef tyckte inte att han hade folk omkring sig som kunde göra det och hade kapacitet för att göra sånt, så han tyckte att jag måste ta in folk utifrån som kan göra det (Per, vice VD).

Just bristen på förankring hos ledningen och den övriga organisationen togs upp som en viktig förklaring till varför Analysprojektet kommit att få ett så pass dåligt rykte i företaget. I detta fanns också tanken om att förankring var särskilt viktigt i Tjänsteföretaget, eftersom det fanns en beslutskultur som gjorde att de anställda var vana att bli informerade om vad som hände och facket också hade en så pass stark position i företaget.

Förankringsarbetet är så viktigt i alla de här bitarna. Det tror jag är den största biten. Och det var ju det som VD föll på när han tog in Omega och skulle göra hela strukturrapporten, han själv och Omega skulle göra det. Så går det inte att göra och fr a inte i Tjänsteföretaget, som både har facket, ett sånt starkt fack (...) och vi har en personal som är van att förstå. Och då går inte det. Du måste förankra det. Du måste förankra. Annars kommer det här att man förtränger det här va (Tor, affärsenhetschef)

Det hemliga projektet

En annan aspekt som lyftes fram av Analysprojektet var att det hade varit ett slutet och "hemligt projekt", där få hade insyn i vad som skedde och ännu färre fick vara med i det. Här gjordes en jämförelse mellan Analysprojektet och Visionsprojektet, där Visionsprojektet

framställdes som ett exempel på bra förankring och god konsultanvändning, där konsulter och anställda arbetat tillsammans och projektet varit öppet och inbjudande till sin karaktär. Detta pekar mot en norm om att konsultprojekten skulle vara öppna till sin karaktär och att konsulterna skulle arbeta nära tillsammans med de anställda.

[Om du jämför Beta i förra visionsarbetet med översynen med Omega nu?] Beta var bättre i det avseendet att de visade att de var kunniga både på saken och på processen. De involverade ledningen, det var en 400-500 personer med och deras sätt att driva det där gjorde att när resultatet väl var framme så var det hyggligt förankrat. Omega däremot, de körde ju helt och hållet på kammaren. Det var deras projekt och deras resultat utan att stämna av egentligen mot någon. Affärsenheterna var involverade en i taget men de hade aldrig med någon som fick se totalen och ta del av resultatet. Om det var deras fel eller VDs, det vet inte jag (Per, vice VD).

Det beskrevs också i berättelsen som att Analysprojektet medvetet hållits hemligt och som att konsulterna blivit tillsagda att klä sig annorlunda för att smälta in bättre och inte synas lika mycket. Det här bröt mot normen om öppenhet och ledde till oro och ryktesspridning i organisationen.

Utan det började gå lite rykten om att de där killarna som kom klivande i fina kostymer, i skjorta och slips, att de var något konsultgäng som hade något uppdrag fram till mars månad. Och det gick rykten om att det nog var Omega som var inne, men vi visste inte någonting. Men de gick där inne och så småningom så började de jobba sent på kvällarna, och de beställde pizzor som kom i bilar. Men när diskussionen hade gått ett tag så blev de tillsagda att klä sig lite annorlunda för att smälta in bättre och då var de inte lika lätta att se längre. Men då var ju diskussionen väldigt mycket i gång, det var tillräckligt mycket för att folk skulle börja tycka att vad är det för hemligt projekt och vad håller de på med? (Ingela, affärsenhetschef).

Skulden för detta lades i berättelsen på VD, som kritiserades för att inte ha ägnat sig tillräckligt åt kommunikation och förankringsarbete. Detta sågs som särskilt viktigt vid konsultprojekt, eftersom det fanns en risk för att de anställda skulle bli misstänksamma och oroliga för vad

konsulterna skulle komma fram till, om de inte involverades löpande i projektet. Intressenterna framhöll också vikten av att ha en tydlig ägare till projektet, för att därigenom minska risken för att det uppfattades som konsulternas projekt. Detta hade dock inte gjorts tillräckligt i Analysprojektet.

Det värsta är att nu ska vi ha två månader med konsulter inne och sen ska de rapportera till styrelsen. Alltså man blir ju livrädd: "Vad kommer att ske? Ska företaget läggas ned? Kommer vi att försvinna?" Det skapar bara negativa effekter. Men om man då har varit involverad och fått delrapporter och de säger att det här har vi sett på de här bitarna. Ja, då förstår folk vad som sker och då får man vara med i processen. (...) [Så det krävs mer kommunikation?] Mycket, mycket mer kommunikation. Och sen tror jag det är viktigt att det är någon i bolaget som ändå äger det hela, någon intern. Det är så lätt att peka liksom att det är en konsult som har gjort det här (Tor, affärsenhetschef).

Den bristande förankringen samt att projektet uppfattades som hemligt, ledde även till att det uppstod en "chockverkan" när projektgruppen skulle presentera sina resultat. Följden blev att ryktesspridningen ökade än mer i organisationen, samt till att facket valde att gå ut i media.

De här mindre operationerna som t ex Omega här dundrar in med 15 man, det är i och för sig många, men de sitter inlåsta utan att synas och då märker man inte så mycket av det. De får sig servat en massa uppgifter, de gör ett arbete i sina datorer och sen presenterar de någonting. Det kan i och för sig vara lite chockverkan (Kurt, facklig representant).

Sen skulle det här då presenteras i lite olika steg för företagsledningen, för facket och för andra inblandade och styrelsen. Och den där processen gick inte bra. (...) Och det ledde till att facket gick ut och var ute i tidningarna mycket om outsourcing och det här. Så det ska man också veta att i stora företag med starka fackföreningar, de är ju de bästa mediabearbetarna av alla (Ingela, affärsenhetschef).

Att facket var "de bästa mediarbetarna av alla" var någonting som intressenterna beskrev som allmänt känt i företaget, och som något som man fick ta hänsyn till när man gick ut med förslag och rekommendationer internt. Detta hade dock varken VD eller konsulterna förstått,

trots att en intressent beskrev hur han haft "allvarsamma samtal med dem" för att förklara vad konsekvenserna kunde bli om de inte hanterade facket rätt.

Och jag kom in ganska sent med kontrollfrågor, när hade de tänkt att koncernledningsgruppen skulle få reda på det här? Det hade de inte tänkt på överhuvudtaget. (...) Och jag försökte ha ett par allvarsamma samtal med dem när de skulle gå ut och föreslå att vi skulle lägga ut delar av kärnverksamheten på entreprenad. Det är en sån där jättefråga i Tjänsteföretaget internt. Jag säger inte att man inte ska göra det om det är bra, men om det vore bra och vi hade kommit fram till det och skulle göra det så skulle man tänka igenom oerhört noga hur man skulle lägga fram det. Man kastar inte ut det utan att ha pratat med facket eller någonting, det var ju som att hålla fotogen på elden (Per, vice VD).

Uppståndelsen kring projektet hade alltså kunnat undvikas, om bara VD och konsulterna bara varit villiga att lyssna till de råd de fick och varit lyhörda för hur organisationen fungerade. Nu blev effekten istället att projektet väckte uppståndelse och deras agerande jämfördes i berättelsen med att "hålla fotogen på elden".

VD blir en symbol för de externa

Att VD inte förankrat och kommunicerat tillräckligt kring projektet förklarades av intressenterna med att han var en så kallad extern (se kapitel 6), som inte förstod vare sig hur Tjänsteföretaget fungerade eller hur mycket de anställda där kunde. Istället förlitade han sig mer på konsulterna och anlidade dem så snart någon fråga som låg lite utanför det ordinarie arbetet dök upp. Här gjordes även en koppling upp på organisationsnivå, där den ökade konsultanvändningen i företaget förklarades med att andelen externa på ledande poster ökat. I detta fanns en bild av att de interna som förstod Tjänsteföretaget och hur det fungerade, klarade sig utan konsulter medan de externa som VD, inte kunde hantera "såna här ledningsproblem" på egen hand utan behövde "stöd och hjälp" från konsulter för att klara det.

Vi hade ju under tre år ungefär haft en VD som jag betraktar som industrialist för han kommer ju ifrån Ericssonvärlden, jag vet inte om han har jobbat där hela sitt liv men jag tror att han har varit i den världen. Och han har ju haft en ganska krass syn på hur verksamheten ska bedrivas, vad som är lönsamt, vad man ska plocka bort. Och i hans värld så tror jag att det här med konsultanvändning som hjälp till management är ganska vanligt. Jag tror det. Och han har varit van vid att när det dyker upp en fråga då plockar han in en konsultgrupp som tittar på frågan och ger honom, alltså han har ett antal externa rådgivare. (...) Men jag tror att just beroende på ledningens sammansättning så varierar det här med konsultanvändning. Vad man är van vid från sina tidigare jobb. Och vi har ju haft en ganska omfattande extern rekrytering till vår ledningsnivå, de personer som är direkt-rapporterande till VD. Det är ju alla de här stabs- och affärsenhetscheferna, det är stora serviceenheterna då och de är ganska många, de är väl en 10-12 stycken och beroende varifrån de kommer så använder de det här lite olika (Kurt, facklig representant).

Som illustration av detta togs interimis-VDn upp. Han var en så kallad intern och en uttalad motståndare mot konsultanvändning som nu börjat arbeta för att minska mängden konsulter i företaget. Hans syn på konsultanvändning, där man skulle arbeta med kompetensöverföring för att inte behöva anlita dem igen för samma typ av uppdrag, beskrevs i intressenternas berättelse som ett gott exempel på hur konsulter borde användas. Sammantaget gör detta att det i berättelsen växer fram en bild där de interna framstår som kompetenta chefer medan de externa, representerade av VD, istället framstår som att de inte klarar sig utan hjälp från konsulterna.

Nu har vi en VD som heter XX som är tillförordnad. Han har jobbat i Tjänsteföretaget i hela sitt liv. Han har en annan syn på det här. Han har ungefär samma syn som jag. Att konsulter ska man använda för att ta vara på den kunskap som de har, sen ska den överföras till organisationen och de ska inte vara kvar där till döddagar. Och därför så håller vi på nu och puttar ut ett antal konsulter här och var för att minska det (Kurt, facklig representant).

De okunniga konsulterna

I intressenternas berättelse gavs alltså VD en stor del av skulden för att Analysprojektet misslyckats och mött så stort motstånd i organisationen. En annan grupp som också fick bära en del av skulden var de konsulter som deltagit i projektet. Förutom att de kritiserades av intressenterna för att inte lyssna till de råd de fick eller vara villiga att anpassa sina idéer och modeller efter Tjänsteföretagets behov, så kritiserades de även för att vara alltför unga och oerfarna. Detta, tillsammans med att de inte visade någon större förståelse eller respekt för den kunskap och erfarenhet som fanns i Tjänsteföretaget, gjorde då att de hade svårt att vinna förtroende och för sig själva och sina förslag.

Jag känner mig sällan förvåntansfull inför vad som ska komma utan jag tycker att de mera lever upp till de trender som man läser av. Det är ofta väldigt unga personer, ofta väldigt förutsägbara, och har man varit med ett tag så inser man att det är inte så hemskt mycket som är så oerhört nytt, men så märker man att för dem så är det nytt. De säger allting som om det vore stora nyheter bara för att de själva kom på det i förra veckan. Då tror jag att det alltid är problem med att övertyga mer erfarna människor när man är väldigt junior. Även om man är väldigt smart och väldigt påläst och väldigt entusiastisk. (...) ...och jag kan ju se bara hur det gick för Omega här i Tjänsteföretaget under hösten. Det gick inte. Det kan också bero på att vi själva kanske hade gjort ett bra jobb, men det var inte det. Det var liksom inte Omega som skulle in och lösa det här problemet. Det fanns inget förtroende hos viktiga grupper om att de stod för problemlösningsfrågan i det här fallet (Ingela, affärsenhetschef).

I bakgrunden till detta fanns en tanke och förväntan om att det som utmärkte skickliga konsulter var deras förmåga att ta fram den kunskap och kompetens som fanns inom klientorganisationen och sedan komplettera den med egna kunskaper och erfarenheter utifrån. För detta krävdes dock dels att konsulterna faktiskt hade någon egen kunskap och erfarenhet att bidra med, dvs att de inte var helt juniora, och dels en lyhördhet för klientorganisationen och dess anställda.

Jag tycker att de här konsultgrupperna är bra plantskolor och säkert jättebra för unga människor att få ta tag i riktiga projekt. Men jag tror att man ska ha respekt för den kompetens som finns i företagen och jag tror att egentligen så finns alla svar i företagen. Det handlar mer om att klustra och kanalisera de stora strömningarna (Ingela, affärsenhetschef).

Även om intressenterna tog upp att konsulterna visserligen bidragit med analys och struktur, samt att slutsatserna som de kom fram till varit "i allt väsentligt bra", så drunknade detta i de bilder av konsulterna som målades upp i berättelsen. Enligt dessa bidrog konsulterna inte med kunskap utan "tankade av" organisationen på information och gav förslag som var "huvudlösa, ogenomtänkta och inte beräknade". Det här kan tolkas som att det var kunskapsbidraget som intressenterna såg som viktigt, medan analys- och strukturbidraget var av underordnad betydelse för dem.

Och vad de sen gjorde var att försöka tanka av information från Tjänsteföretaget. Så de hade nog inte så förskräckligt mycket egen kunskap som vi hade själva. (...) Men jag inbillar jag mig att de var i fronten, de skapade en struktur, mummel. Jag tror att det var i huvudsak det som var deras bidrag. Så mycket av analysen och så där. (...) Slutsatserna var ju i allt väsentligt bra. Sen hade de förslag på åtgärder som var lite huvudlösa, ogenomtänkta och inte var beräknade (Per, vice VD).

Ytterligare en kritik som riktades mot konsulterna var att de inte vågat ifrågasätta eller stå upp mot sin uppdragsgivare, dvs VD, liksom att de förutsatt att VD förstod sin organisation och hur han skulle kommunicera med den (vilket han enligt intressenterna inte gjorde). Hade konsulterna vågat säga ifrån och dessutom tagit reda på hur organisationen fungerade så kunde de enligt intressenterna ha räddat sitt eget och projektets rykte. Nu blev istället följden av turbulensen kring Analysprojektet att konsulterna kom att omges av "ett löjets skimmer" och det beskrevs som att det skulle vara svårt för dem att få nya uppdrag i Tjänsteföretaget.

Jag tror att det som konsultgrupperna måste göras uppmärksamma på är att de får inte utgå ifrån att kommunikation inom företaget fungerar. Och jag tror att i den här Omegagruppen så misslyckades de eftersom de inte vågade eller orkade ha en annan uppfattning

än VD. Och det är inte så lätt när uppdragsgivaren har fel och inte förstår sin egen organisation. Därför har Omega nu blivit väldigt negativt smittad av det här och har hamnat i kläm. Jag tror att de måste själva vara mer noggranna med förutsättningarna för sitt eget förankringsarbete och såna saker och fråga då och våga säga emot den upphandlande parten. [Så Omega har fått ett mer negativ klang?] Ja, oh ja. Det har nästan blivit ett löjets skimmer över det. Det kommer att vara svårt för Omega att komma in på ett tag (Ingela, affärsenhetschef).

Goda resultat men ett misslyckat projekt

Vad blev då utfallet av projektet? Ett konkret utfall var att det startades upp ett nytt projekt, i vilket slutsatserna från Analysprojektet skulle gås igenom och rekommendationerna från det implementeras. Som en medveten strategi valde man att inte anlita några konsulter för det projektet. En annan effekt av Analysprojektet var att det ökat medvetenheten i organisationen om hur pass dålig den ekonomiska situationen var och att man var tvungen att förändra sig. Även om man från fackets sida tillsammans med ledningen lagt projektrapporten "på hyllan" och ställde sig kritisk till mycket i den, så beskrev man det som att rapporten ändå fanns där "på något sätt":

Och då plockades Omega in för att verifiera strategierna. Det jobb de gjorde sen var rätt bra i den meningen att de kom fram till rätt kloka slutsatser som att satsa på den friska kärnan, ta bort de tjänster som vi ser inget kommer att hända med. Och de satte upp ett antal kriterier efter vilka de prövade varje affär och det är det som ska ske de närmaste månaderna... (Per, vice VD).

Nu satte inte vi så stor tilltro till den här rapporten i alla delar för vi tyckte den var väldigt teoretiskt beräknad och det fanns andra faktorer som vi tyckte borde vägas in. Så vi har lagt den där, alltså ledningen tillsammans med facken i Tjänsteföretaget har lagt den där rapporten på hyllan, men den finns ju där på något sätt (Kurt, facklig representant).

En paradox i intressenternas berättelse var därmed att slutsatserna som projektet kom fram till bedömdes som goda och så pass värdefulla att det var värt att starta upp ett nytt projekt för att genomföra och implementera dem. Samtidigt framställdes Analysprojektet i berättelsen som ett exempel på dåligt konsultanvändning och som "helt

meningslöst”. Goda resultat men ett misslyckat projekt, med andra ord. Hur kan då detta förstås? Detta kommer nu att diskuteras i den fortsatta analysen av intressenternas berättelse.

Men ett dåligt exempel det tycker jag var det här Analysprojektet, det var riktigt dåligt. Det var helt meningslöst. Det var dömt att misslyckas från början. Det hade ingen förankring. [Blev det något resultat från det?] Ja, det kom ju en rapport som presenterades för styrelsen. Men sen vart det ju kaos i hela systemet. Och VD fick gå efter det (Tor, affärsenhetschef).

Analys av intressenternas berättelse

En första iakttagelse som kan göras är att intressenternas berättelse tar sin början i VDs beslut att anlita konsulter och inte, som deltagarna och projektledaren gör, i det tidigare Visionsprojektet. Istället framställs Analysprojektet här som en enskild företeelse, sprungen ur VDs idé om att göra en översyn av strategierna, medan deltagarnas och projektledarens berättelser tvärtom framställer det som en naturlig fortsättning på det tidigare Visionsprojektet och på så vis gör det till organisationens projekt. Det här får till följd att Analysprojektet i intressenternas berättelse framstår som VDs projekt, vilket gör det lättare att betona VDs ansvar och skuld för händelseförloppet i projektet.

En andra iakttagelse är att intressenterna lyfter fram den organisatoriska kontexten i sin berättelse och sätter in Analysprojektet i ett organisationskulturellt sammanhang (jämför Marshak 1998) där de visar hur det på olika sätt bryter mot de normer, förväntningar och riktlinjer kring konsultanvändning som finns där. Genom att beskriva hur Analysprojektet på olika sätt inte lever upp till organisationens förväntningar och krav på t ex förankring, framstår det i intressenternas berättelse som mindre lyckat och värdefullt.

Vad är det då för element ur den organisatoriska kontexten och kulturen som togs upp i berättelsen och vad var det för normer som Analysprojektet bröt mot? Som visats ovan så framhölls den *bristande förankringen* av projektet som en huvudorsak till att det uppstod rykten och oro kring projektet, samt till att VD avskedades. Detta då det bröt mot *besluts-kulturen* inom Tjänsteföretaget, vilken förespråkade att

besluten som fattades skulle vara öppna och att de anställda var vana vid att bli informerade och göras delaktiga i dem. Det beskrevs också som att man inom ledningsgruppen känt sig överkörd av VD då han beslutat att starta upp projektet och anlita konsulter utan att först informera ledningen om det.

En konsekvens av den bristande förankringen var att projektet kom att uppfattas som att det medvetet hölls hemligt, eftersom konsulterna blivit "tillsagda att klä sig annorlunda för att smälta in bättre". Även detta bröt mot *beslutsulturen* i företaget och kom att leda till att Analysprojektet och dess förslag betraktades med misstänksamhet och skepsis, samt att en omfattande ryktesspridning uppstod i organisationen. Kopplat till detta fanns även en mer *kunskapsorienterad* förväntan om att konsulterna borde arbeta öppet och nära tillsammans med de anställda i företaget, för att därigenom möjliggöra lärande och kunskapsöverföring. Genom sin uppläggning bröt Analysprojektet mot detta, vilket gjorde att det bedömdes som en "dålig" konsultanvändning och ett mindre lyckat projekt.

Ytterligare en konsekvens av den bristande förankringen var att facket inte informerades i tillräckligt god tid eller i tillräckligt stor omfattning. I berättelsen framställs det som att det var allmänt känt att *fackets ställning* var mycket stark inom Tjänsteföretaget, samt att de var "de bästa mediearbetarna av alla". Det beskrevs därför inte som förvånande att facket gått ut i media - snarare tvärtom. Som en följd av detta försköts också ansvaret för fackets agerande från facket till VD i berättelsen, eftersom han varken förstätt hur facket fungerade eller hur pass viktigt det var att förankra besluten inom Tjänsteföretaget. Det här kan också uttryckas som att fackets beteende *normaliseras* i berättelsen, medan VDs agerande framställs som avvikande.

Att VD inte förankrat beslutet att starta Analysprojektet och heller inte informerat facket om det framställdes därmed i berättelsen som ett tecken på att *VD inte förstod hur Tjänsteföretaget fungerade*. Detta sågs som särskilt allvarligt inom Tjänsteföretaget eftersom det där fanns en tradition av att vara speciellt som företag och där just kännedomen om hur företaget fungerade sågs som en viktig och värdefull chefs-egenskap. Det alluderade också på spänningen mellan de *interna och de*

externa inom Tjänsteföretaget, där VD görs till representant för de externa.

Beslutet att anlita konsulter för projektet tolkades vidare som att VD litade mer på konsulterna än på sina anställda, samt att han inte förstod hur mycket de anställda faktiskt kunde. Detta var känsligt i Tjänsteföretaget eftersom det fanns ett utpräglat *dåligt själöförtroende i organisationen* och en oro för att ledningen och omvärlden inte skulle förstå eller uppskatta vad man kunde internt.

Sammantaget målas en bild av VD upp i berättelsen enligt vilken han inte förstår sin organisation eller hur den fungerar, och hur det i förlängningen blir hans fall. VD får också stå som symbol för de så kallade externa, vilka till skillnad från de interna kommer utifrån och saknar kunskap om hur Tjänsteföretaget fungerar och vad de anställda kan. Det som skulle kunna betraktas som att VD, baserat på viss information, beslutar sig för att starta upp ett projekt och anlita konsulter till det, ges alltså i intressenternas berättelse en annan och vidare betydelse och mening, i vilken det argumenteras för att VD inte varit rätt person på sin post, samt för att hans agerande varit avvikande i organisationen och brutit mot de mer kunskapsorienterade förväntningarna kring konsultanvändning (jämför kapitel 7). Genom detta blir Analysprojektet att bli till ett slagträ i *debatten mellan externa – interna* i Tjänsteföretaget och till ett argument som kan användas av de interna mot att externa kommit in på allt fler ledande poster i företaget.

I intressenternas berättelse ges organisationen alltså en positiv bild och framställs som kunnig och kompetent. När det gäller konsulterna är dock situationen den omvända. I berättelsen framställs konsulterna som okunniga, oerfarna och ointresserade av att anpassa sig och sina modeller efter organisationens behov. De beskrivs också som mer måna om att hålla sig väl med sin uppdragsgivare än att se till att de lösningar och idéer som de föreslår fungerar och kan användas i praktiken. Den här bilden av konsulterna målas upp med hjälp av den *kontrollbaserade tolkningsrepertoarens modell av konsulter*, som används för att kritisera konsulterna och ifrågasätta värdet av deras insatser.

När det gäller sättet som Analysprojektet bedrivits på, där det varit ett renodlat analys- och strukturprojekt i vilket konsulterna arbetat tätt tillsammans med projektgruppen men inte med övriga organisationen, så bryter det mot den mer *kunskapsorienterade norm och logik för konsultanvändning* som fanns i Tjänsteföretaget. Detta blir tydligt då intressenterna tar upp Visionsprojektet som ett exempel på god konsultanvändning, där konsulterna arbetat öppet och nära ihop med de anställda, samt bidragit med kunskap, erfarenheter och idéer i ett strategiskt viktigt projekt. Eftersom konsulterna och deras uppdrag istället följer en resursorienterad logik uppstår en konflikt mellan idealen, där konsulterna kritiserar för att inte leva upp till de kunskapsorienterade förväntningarna.

Så långt om VD, konsulternas och fackens roller i berättelsen. Men vilken roll ger intressenterna sig själva? Intressenterna har ett tydligt berättarjag, där de framställer sig själva som klarsynta, att de förstår organisationen och hur den fungerar väl, samt som att de vågar ifrågasätta konsulterna och deras bidrag, något som ligger i linje med den *kontrollbaserade tolkningsrepertoarens modell av sig själv*. Detta skiljer sig då från VD och konsulterna och illustreras tydligt i citatet ovan där en intervjuperson (Per) framställde sig själv som orädd och klarsynt genom att ta tag i situationen och ha "ett par allvarsamma samtal" med konsulterna.

När det gäller utfallet från projektet så ger intressenternas berättelse blandade svar. Å ena sidan framställs själva idén att starta upp projektet liksom resultaten från det som goda och rimliga, å andra sidan beskrivs projektet som "helt meningslöst" och förslagen som "huvudlösa", "alltför teoretiskt beräknade" samt "ogenomtänkta". Det här kan tolkas på två, kompletterande sätt. Det ena är att intressenterna tar upp de goda delarna av projektet som en slags *disclaimer*, för att därigenom öka trovärdigheten i sin kritik. Det andra är att det intressenterna i första hand fäster avseende vid och värderar är *formen* på projektet och konsultanvändningen, snarare än dess *inhåll*. Som vi kommer att se längre fram är detta något som skiljer intressenternas berättelse från deltagarnas och projektledarens.

Sammantaget bryter Analysprojektet i intressenternas berättelse mot inte bara den organisationskulturella kontexten, utan även mot den underliggande norm för konsultanvändning som finns i organisationen, varför det framstår som en anomali och dess värde ifrågasätts. Skulden för att projektet inte blivit så lyckosamt förläggs i intressenternas berättelse till VD, som blir till en symbol för de externa i Tjänsteföretaget.

Berättelsens funktion

Vill man tala om berättelsens *funktion* så kan man säga att intressenternas berättelse fyller en viss funktion i och med att den försvarar det rådande, dvs den kunskapsorienterade konsultanvändningen och den "gamla" kulturen i Tjänsteföretaget samtidigt som den argumenterar mot VDs mer "externa" sätt att leda organisationen samt mot den resursorienterade konsultanvändningen i Analysprojektet. Detta kan tolkas som att intressenterna å ena sidan påtalar det som de anser har gått fel i projektet och hur det brutit mot normer och förväntningar i organisationen, samtidigt som de å andra sidan försvarar Tjänsteföretaget mot de förändringar som står inför dem, med en mer näringslivsinspirerad verksamhet och fler externa i ledningen. Intressenternas berättelse om Analysprojektet blir därmed till mer än bara en berättelse eller värdering av ett konsultprojekt. Istället kan den ses som en del av kampen om tolkningsföreträdet och ett exempel på meningsgivande (Gioia & Chittipeddi 1991) i organisationen. I tabellen nedan sammanfattas de aspekter och aktörer som figurerat i berättelsen, samt vilka tolkningsrepertoarer och element ur den organisatoriska kontexten som använts för att framställa dem på ett värderande sätt:

Aspekt/aktör i berättelsen	Nyckelord	Tolkningsrepertoar /logik	Organisatorisk kontext
Konsulterna	Oerfarna, okunniga, ointresserade av att anpassa sig	Kontrollbaserad modell av konsulter	Används ej.
Projektets arbete	Bra slutsatser i sig men projektet passade inte in i organisationen och mötte inte dess behov.	Används ej.	Används ej.
Sig själv	Klarsynt, vågar ifrågasätta konsulterna	Kontrollbaserad modell av sig själv	Används ej.
Organisationen/ ledningen	Organisationen är kunnig och kompetent, även om de externa samt omvärlden inte alltid förstår det.	Används ej.	Dåligt självförtroende, beslutskultur, viktigt med förankring.
Vems var ansvaret?	VD ges ansvaret och skulden för att projektet misslyckats.	Används ej.	Diskussionen intern-extern
Facket	Facket är duktiga mediabearbetare. Det är viktigt att förankra konsultanvändning till facket.	Används ej.	Fackets centrala roll i Tjänsteföretaget.
Värdering av projektet som helhet	Projektet var "helt meningslöst", VD förstod inte hur organisationen fungerade medan facket agerade enligt förväntan.	Resursorienterad logik för konsultanvändning.	Dåligt självförtroende, beslutskulturen, intern-extern, fackets starka roll.

Tabell 22. Översikt över hur projektet framställs i berättelsen, samt över vilka tolkningsrepertoarer och element ur den organisatoriska kontexten som används i den.

Avnämarnas berättelse om Analysprojektet

Gemensamt för avnämarnas utsagor om Analysprojektet var att de alla var mycket korta, ofta bara bestående av några få meningar, samt att de inte uttryckte att de hade några egna, direkta erfarenheter från Analysprojektet utan istället återgav det de hade hört talas om det. Detta återspeglade då de centrala temana i intressenternas berättelse.

Intervjuperson	Position i företaget	Roll och relation till projektet
Katarina	Stabschef	Avnämare
Barbro	CPO	Avnämare
Mia	Stabschef	Avnämare
Olof	Stabschef	Avnämare
Petter	Affärsenhetschef	Avnämare

Tabell 23. Översikt över de intervjupersoner som berättade avnämarnas berättelse, deras positioner inom Tjänsteföretaget samt roller och relationer till Analysprojektet.

Avnämarnas berättelse kan sammanfattas på följande sätt:

Avnämarnas berättelse

Det stora problemet i Analysprojektet var att det inte hade förankrats ordentligt i organisationen. Detta ledde till att det uppstod rykten kring projektet, som uppfattades som hemligt och som konsulternas projekt, trots att det egentligen ägdes och drevs av organisationen.

Den bristande förankringen och kommunikationen kring projektet ledde också till att det uppstod en konflikt mellan facket och VD, där facket upplevde att VD inte följt de samverkansavtal som fanns mellan Tjänsteföretaget och facket. Konflikten med facket tillsammans med den bristande förankringen av projektet gjorde att VD till slut fick avgå. Efter Analysprojektets avslut påbörjades ett nytt projekt som skulle ta hand om resultaten från Analysprojektet. Vad det skulle innebära för organisationen var ännu inte känt, mer än att man såg framför sig att verksamheten antagligen skulle ändra inriktning och förändras. Hur och på vilket sätt berodde dock vem som efterträdde den avskedade VDn.

Teman i berättelsen

Berättelsen baseras på fyra teman. Dessa är att projektet inte varit tillräckligt förankrat, att det varit *ytterligare* ett hemligt projekt, att konflikten med facket lett till VDs avgång samt att utfallet från projektet varit oklart. Temana beskrivs nu närmare.

Det oförankrade projektet

Ett första tema i avnämarnas berättelse var att projektet varit oförankrat, vilket ledde till att många, även i Tjänsteföretagets ledning, blev överraskade när de fick höra om det och "kände sig oinformerade". Det ledde också till en omfattande ryktesspridning och "korridorssurr" i organisationen, där man frågade sig vad konsulterna var inne för att göra och hur många de var. Skulden för detta lades på VD och på situationen i Tjänsteföretaget där "mycket svajade", medan konsulterna sades vara "helt oskyldiga".

[Och hur går snacket i omgivningen?] Ja, alltså det snack som jag har så här on the top, det är ju snack om den senaste omgången när vi har haft Omega inne i strategiprojektet och det här säger jag inte som någon kritik mot Omega för jag tror att de är helt oskyldiga. Men det hände under en tid i Tjänsteföretaget när mycket svajade.

Och det var... det kom ganska överraskande för många, även i Tjänsteföretagets ledning, att det här skulle ske. Alltså många, alla kände sig oinformerade, så det hängde mera på det än på Omega tror jag. Men det gjorde ju att: Hur många är de egentligen? Och de lade beslag på mycket tid. [Så det projektet hade förhandlats på högsta nivå?] Ja, och det var oförankrat. Och därför så har det väl varit rätt mycket surr så där, korridorsurr och det ska man nog inte hänföra till konsultbolaget (Katarina, Stabschef).

Till skillnad från intressenterna så uttryckte avnämarna en viss förståelse och acceptans för att VD startat upp projektet utan att förankra det. Detta motiverades då med att det var en del av VDs rättigheter att få starta upp projekt som han/hon ville utan att alltid behöva informera om det, även om det kunde vara klokt att diskutera beslutet med andra ibland eftersom "alla har sina erfarenheter och synpunkter". Att VD inte förankrat beslutet att anlita konsulter förklarades också med att konsulter ofta uppfattades som "speciella" och som en bifråga till någon större fråga. Fokus kom då att ligga på hur den större frågan skulle hanteras och lösas, snarare än på om och i så fall hur konsulttjänster skulle köpas in och användas.

[Hanteras frågor av samma storlek på samma sätt eller är konsulter speciellt?] Ja, det tror jag. Att ha Omegafolk inne i fyra månader är många miljoner kronor. Tänker du dig ett aktieförvärv eller inköp av maskiner för samma belopp så skulle det nog hanteras på annorlunda sätt. [Varför är det skillnad på konsulter?] Ibland så är konsulterna en bifråga till en större fråga som t ex ett förvärv eller en inriktning. Då blir konsulterna ett bihang till det. När det handlar om interna frågor, omorganisationer, osv, så kanske VD ser det som sina bebisar som han inte... han resonerar alldeles säkert med sina vice VDar men på ett formlöst sätt (Katarina, Stabschef).

Även om det alltså fanns en viss förståelse och acceptans hos avnämarna för att VD inte förankrat sitt beslut att anlita konsulter, så såg de det inte som problemfritt. Tvärtom tog de upp Analysprojektet som ett exempel på hur man *inte* borde göra när det gällde konsultanvändning och förankring. Som en följd av den bristande förankringen hade det kommit att uppfattas som konsulternas projekt snarare än organisationens. Detta förstärktes av att projektet internt kommit att kallas för Omegaprojektet istället för exempelvis

Analysprojektet. Namngivningen bidrog till bilden av att det var konsulterna som drev projektet, vilket skapade misstänksamhet och oro hos de anställda. Det här ledde i sin tur till att möjligheterna för implementering av resultaten från projektet minskade, eftersom de anställda inte kände sig delaktiga i det. För att undvika detta borde man istället ha förankrat projektet internt och visat från ledningens håll att man stod bakom det.

...man får aldrig låta konsulterna leva sitt eget liv och göra ett arbete som inte den egna organisationen står bakom och köper för då är det ganska bortkastat på något sätt. Eller inte bortkastat, men du får inte full effekt. För då står ju ingen bakom det där när det ska genomföras, för återigen, det är oftast genomförandet som är mest krävande. (...) Ska man ta in konsulter så måste man ju jobba med konsulterna och få dem att jobba inom ramen för organisationen och inte köra det som en egen satellit. Men det ställer också krav på köparen naturligtvis och på hur man lägger upp det, strukturerar och styr det. Det är lite som vårt senaste projekt inom Tjänsteföretaget som ofta betecknas som Omega-projektet där Omega har varit inne och gjort ett strategiarbete. Det är ju inte så att det bara har varit Omega som har varit inne utan det har varit en projektgrupp som har varit blandad med folk från Tjänsteföretaget och från Omega. Men det betecknas som Omega-projektet och det är ju inte riktigt bra för det väcker viss misstänksamhet. "Jaha, det är konsulterna som har gjort det här." Fast det har gjorts även med deltagare från vårt eget folk (Petter, affärsenhetschef).

Ytterligare ett hemligt konsultprojekt

Att projektet varit hemligt var ett annat tema som dök upp spontant i intervjuerna med avnämarna, liksom det faktum att projektet rönt uppmärksamhet i media. Detta utvecklades dock inte mer än att det sattes i relation till förslaget att lägga ut delar av kärnverksamheten på entreprenad. Här finns en skillnad mellan avnämarnas och intressenternas berättelse, som består i att avnämarna tar upp att "det är mycket såna projekt som sker hemligt" i Tjänsteföretaget, medan intressenterna istället framställde det som att det var någonting specifikt och uppseendeväckande hos just Analysprojektet. Vidare ägnade intressenterna utrymme åt att beskriva uppståndelsen i media kring projektet, medan avnämarna mer nämnde det i förbigående.

Det pågår ju ett strategiarbete i Tjänsteföretaget där man har haft Omega inne. Och det är väl mycket möjligt att det kommer att innebära stora konsekvenser för hur Tjänsteföretaget ska bedrivas eller vilka ambitioner Tjänsteföretaget ska ha framåt. Och det kan naturligtvis påverka konsultanvändning och många saker. Och när det gäller den delen då med projekt och konsultanvändningen där så har det varit lite hemlighetsmakeri om det där. Jag vet inte om ni läste tidningen för ett tag sedan när det dök upp något? [Nej, har det varit i tidningen kring det?] Ja, det var förslag på att lägga ut delar av kärnverksamheten på entreprenad (Olof, stabschef).

Konflikten med facket leder till VDs avgång

Något som däremot togs upp var att VD fått avgå som en följd av att han inte kommunicerat tillräckligt med facket. I samband med detta beskrevs att det fanns ett samverkansavtal mellan Tjänsteföretaget och facket, samt att facket brukade utkräva skadestånd i de fall som Tjänsteföretaget inte följt samverkansavtalet. Detta gjordes då "för att statuera exempel", vilket också var det som hänt i samband med Analysprojektet.

[Berördes ni av Analysprojektet?] Nej. Nej inte alls. Det var vår dåvarande VD som gav ett uppdrag till den konsultgruppen att sätta igång med ett förarbete. Så det var inget som jag var delaktig i då utan det vi blev ju det sen när vi kom till... ja det som hände sen var ju att VD fick avgå för det var ju en av dem konfliktfrågorna där han inte hade engagerat facket. [Men du var inte inblandad på något sätt?] Nej, utan det är så att vi har en överenskommelse med alla våra fackliga organisationer att alltid när vi ska ha en konsultanvändning så förhandlar vi med facket om det. Och är det så att vi inte har gjort det så har vi en klausul att de kan utkräva skadestånd och det gör de. Och det gör de för att statuera exempel (Mia, stabschef).

Avvecklingen av projektet kopplas ihop med bytet av VD

När det gällde utfallet av Analysprojektet så nämnde avnämarna endast att ett nytt projekt skulle startas, utan inblandning av konsulter. Detta sågs dock mer som en följd av VD-bytet i organisationen än av att konsulterna skulle ha blivit omgärdade "av ett löjets skimmer", som intressenterna uttryckte det. Istället gjordes en koppling mellan vilka

intressen VD hade och hur konsulter användes i organisationen. Den föregående VDn hade varit förändringsorienterad och sett framför sig "ett annorlunda Tjänsteföretag" med ny strategisk inriktning. Vem som skulle efterträda honom (liksom interimis-VDn) var ännu okänt, varför avnämarna inte hade någon klar uppfattning om vilka konsekvenser Analysprojektet skulle leda till eller vilken inriktning organisationen skulle komma att få framöver.

[Kan man se någon skillnad i konsultanvändning och attityder i samband med de VD-skiften som du har varit med i?] (...) Mycket har naturligtvis att göra med styrningen av verksamheten. VD var ju förändringsvillig och såg framför sig ett annorlunda Tjänsteföretag där vi skulle vara aktiva på marknaden och gå upp i värdekedjan och erbjuda kvalificerade tjänster och bli en aktör internationellt. Sen får vi väl se nu då vad effekterna av det här strategijobbet blir, om vi fortsätter på den vägen eller inte. Det kommer naturligtvis att påverka framåt (Olof, stabschef).

Analys av avnämarnas berättelse

Som nämnts ovan så följer avnämarnas berättelse i stora drag intressenternas och tar upp ungefär samma teman. Precis som i den sistnämnda är det också projektets *form* snarare än dess *innehåll* som utvärderas i berättelsen.

Eftersom avnämarna inte själva varit delaktiga i projektet eller haft någon egen insyn i det gör detta att deras berättelse kan betraktas som en indikator på vems eller vilkas berättelser som de lyssnat till och som kanske också kommit att bli dominerande i organisationen. Detta kan visas genom att avnämarnas berättelse fångar de centrala temana i intressenternas berättelse, dock utan att vidareutveckla eller konkretisera dem närmare. Detta var tydligt exempelvis då det gällde temat Det hemliga projektet, där intressenterna tog upp konkreta exempel och broderade ut texten när det gällde varför projektet uppfattats som hemligt, medan avnämarna mer konstaterade att det varit hemlighetsmakeri kring projektet, utan att gå in i närmare detalj.

Ett annat exempel är då en av stabscheferna (Mia) tillfrågas om hon och hennes enhet berörts av Analysprojektet. Hennes svar sammanfattar då den bild som intressenternas berättelse målat upp, nämligen att VD fått

avgå som en följd av att han inte kommunicerat tillräckligt med facket i samband med Analysprojektet. I samband med detta tas *fackets centrala roll* i Tjänsteföretaget tas upp, där det beskrivs som att de utkrävde skadestånd i de fall som ledningen inte förhandlat med dem inför konsultprojekt "för att statuera exempel":

En skillnad mot intressenternas berättelse, som kan förklaras just av att avnämarna återberättar det de hört om projektet och inte vad de själva upplevt i det, är att deras berättelse är mer neutral och allmänt hållen än intressenternas. Den tar heller inte upp den organisatoriska kontexten i någon större utsträckning, mer än att fackets dominerande roll nämns (se ovan). Detta kan också uttryckas som att avnämarnas berättelse hålls på ett mer generellt plan, medan intressenternas berättelse gjordes lokal och specifik genom att den satte in Analysprojektet i ett organisationskulturellt sammanhang.

Ytterligare något som skiljer berättelserna åt är att konsulterna inte nämns särskilt utförligt i avnämarnas berättelse och att de heller inte ges skulden för de misstag som skett i projektet. Istället förläggs den skulden på VD och på situationen i organisationen, något som stämmer med den *neutrala tolkningsrepertoarens modell för konsultanvändning*. Avnämarna använder sig också av den *kontrollbaserade tolkningsrepertoaren* då de argumenterar för att det är viktigt att ledningen (som princip, snarare än just i det här aktuella projektet) står som ägare till projekten, förankrar det i organisationen och inte låter konsulterna ta över i det. Gör man inte det riskerar projektet att uppfattas som ett konsultprojekt och mötas av motstånd och misstro internt, något som också skedde med Analysprojektet.

När det gällde utfallet av Analysprojektet gav avnämarna inga klara svar, mer än att de pekade på att det antagligen skulle leda till att verksamheten förändrades. Här gjordes också en koppling mellan de olika VD-arna och deras intresseområden, samt hur det skulle kunna påverka både konsultanvändningen i Tjänsteföretaget och dess inriktning. Detta kan ses som en spegling av den diskussion om *interna – externa* som fördes i intressenternas berättelse, dock utan så uttalade bilder av hur interna och externa "var" och agerade när det gällde konsultanvändning.

Berättelsens funktion

Mot bakgrund av detta kan avnämarnas berättelse sägas fylla två funktioner. Den första funktionen är att avnämarna ger sin bild av Analysprojektet och då återberättar det de hört sägas om det. Den andra funktionen är mer analytiskt viktig och innebär att berättelsen därigenom kan fungera som indikator på vilken berättelse om projektet som vunnit gehör hos avnämarna (och kanske även i organisationen i stort) och som de återger. I tabellen nedan sammanfattas hur de olika aspekterna och aktörerna framställts i berättelsen, samt vilka tolkningsrepertoarer och element ur den organisatoriska kontexten som använts i den.

Aspekt/aktör i berättelsen	Nyckelord	Tolkningsrepertoar/logik	Organisatorisk kontext
Konsulterna	Nämns ej mer än att det inte varit deras "fel" att projektet omgärdats av rykten och inte förankrats.	Neutral modell för konsultanvändning	Används ej.
Projektets arbete	Omgärdat av rykten, oförankrat. Uppfattades som ett konsultprojekt. Säger dock inget om projektet <i>i sig</i> .	Används ej.	Används ej.
Sig själv	Ger ingen tydlig bild av sig själva i berättelsen.	Används ej.	Används ej.
Organisationen/ledningen	Organisationen nämns knappt i berättelsen. VD anses dock inte ha tagit ett tillräckligt stort ägaransvar.	Kontrollbaserad modell för konsultanvändning	Används ej.
Vems var ansvaret?	VD ges skulden för den bristande förankringen och konflikten med facket.	Neutral modell för konsultanvändning	Används ej.
Facket	Facket statuerar exempel då VD ej följt samverkansavtalet	Används ej.	Fackets centrala roll i Tjänsteföretaget.
Värdering av projektet som helhet	VDs bristande förankring ledde till att projektet fick dåligt rykte och till att han själv fick avgå	Resursorienterad logik för konsultanvändning	Används knappt mer än att fackets starka roll tas upp.

Tabell 24. Översikt över hur projektet framställs i berättelsen, samt över vilka tolkningsrepertoarer och element ur den organisatoriska kontexten som används i den.

Den ambivalente deltagarens berättelse om Analysprojektet

I materialet fanns en berättelse som skilde sig från de andra i sin beskrivning av konsulterna och Analysprojektet. I berättelsen, som är mycket kortfattad, ägnas stort utrymme åt konsulterna och vad de bidragit med (och inte) till projektet, medan projektet i sig knappt beskrivs alls. Den person som berättade berättelsen var VD för en av affärsenheterna i Tjänsteföretaget och hade deltagit som bollplank i Analysprojektet.

Intervjuperson	Position i företaget	Roll och relation till projektet
Vilhelm	Affärsenhetschef	Deltagare/bollplank

Tabell 25. Översikt över den intervjuperson som återgav den ambivalente deltagarens berättelse, hans position inom Tjänsteföretaget samt roll/relation till Analysprojektet.

Den ambivalente deltagarens berättelse kan sammanfattas på följande sätt:

Den ambivalente deltagarens berättelse

Den ambivalente deltagaren hade till en början högt ställda förväntningar på konsulterna och utgick från att de skulle komma in med kunskap och expertis på området. Han märkte dock snart att så inte var fallet, utan att han och de anställda i Tjänsteföretaget kunde mer än konsulterna när det gällde branschen och organisationen. Det här ledde till att den ambivalente deltagarens självförtroende ökade – inte minst då han nu kunde stå som lärare för konsulterna och undervisa dem om hur branschen fungerade, istället för att, som han hade förväntat sig, stå som elev till dem. Konsulterna var vidare mycket duktiga på analys, metodik och presentationsteknik – långt skickligare än de anställda i Tjänsteföretaget. Detta såg också den ambivalente deltagaren som ett värdefullt bidrag från konsulterna.

Under projektets gång visade det sig dock att konsulterna inte mötte de tidsplaner som satts upp utan försenades. Detta förklarades med att man i Tjänsteföretaget var för dåliga beställare av konsulttjänster och inte tillräckligt tydliga med vad som efterfrågades av konsulterna.

När det gällde utfallet av Analysprojektet ansåg den ambivalente deltagaren att det var beroende av vem som skulle komma in som ny VD i Tjänsteföretaget. Detta då hans erfarenhet var att konsultanvändningen i Tjänsteföretaget till stor del berodde på vem som var VD och hur han eller hon då såg på konsultanvändning.

Teman i berättelsen

Den ambivalente deltagaren tar upp ett antal teman i sin berättelse, i vilken han nämner olika aspekter och aktörer i projektet på ett sätt som till viss del skiljer sig från de övriga berättelserna. Temana handlar till stor del om konsulterna och deras bidrag, samt om organisationen. Projektet i sig berörs dock inte i lika stor utsträckning. Detta beskrivs utförligare nedan.

Konsulterna bidrar med modeller men inte med kunskap

Ett första tema i berättelsen var att den ambivalente deltagaren ansåg att konsulterna bidragit med modeller och struktur till Analysprojektet, samt med sin vana att lägga upp material och presentera det på ett pedagogiskt sätt. Han beskrev det även som att de var mycket skickligare på detta än de anställda i Tjänsteföretaget. Även om den ambivalente deltagaren var nöjd med konsulternas bidrag när det gällde just modeller och struktur, så var han samtidigt noga med att påpeka att konsulterna inte bidragit med kunskap. Detta var också något som den ambivalente deltagaren återkom till gång efter gång i berättelsen.

Sen har det varit Omega och modellerna, och det har varit väldigt bra. Men kunskapen hade de ju inte. (...) [Så de har inte björnkoll på Tjänsteföretaget?] Inte på just vår marknad. Det kändes så tydligt när man nästan fick repetera gång på gång för dem. Sen hade vi en kille från vår del som gick traineeprogrammet i somras. Han jobbade heltid så vi kunde snacka med honom också för han sade att de visste ju ingenting. Han visste mer än de och han gick ut programmet i augusti, just om vår marknad. Men däremot hur man ska lägga upp en presentation för styrelsen, det var jättebra. Den strukturen hade vi aldrig lagt upp själva. Så modelldelen är bra (Vilhelm, affärsenhetschef).

Att konsulterna saknade kunskap om branschen och Tjänsteföretaget förklarades med att branschen var så speciell och särpräglad. Ville man få in specialistkunskap från konsulter var det därför bättre att vända sig till någon av de mindre konsultbolag som specialiserat sig på området än till något av de stora internationella konsultbolagen. Detta var något som den ambivalente deltagaren lärt sig genom de tidigare konsultprojekt han initierat, där konsulterna inte kunnat leva upp till hans förväntningar om att bidra med kunskap. Den här bilden överens-

stämmer med det som framför allt projektledaren tar upp i sin berättelse, där även han motiverar att konsulterna inte kunnat bidra med kunskap med att branschen var speciell, samt att det fanns nischade aktörer som i så fall var bättre att vända sig till.

Vem är lärare och vem är elev?

Till skillnad från de övriga berättelserna så vände dock den ambivalente deltagaren konsulternas avsaknad av kunskap om företaget och branschen till någonting positivt. (Detta kan jämföras med intressenternas berättelse, i vilken konsulterna kritiserar för att inte ha bidragit med kunskap, samt med projektledarens, där det istället sågs som förväntat och i linje med uppdraget.) När han märkte att konsulterna inte kunde "allt" utan att han och hans kollegor tvärtom kunde mer om dem när det gällde branschen och Tjänsteföretaget, fick han "ett starkt självförtroende". Han beskriver också hur han undervisat konsulterna så att de fick ny kunskap genom honom om företaget och om hur marknaden förändrades.

Sen har vi jobbat med Omega nu på slutet och då ser vi att de kan inte allt, och det stärker självförtroendet. (...) [De har inte det i sina databaser?] Nej, utan vi kan mycket mer om hur vår marknad förändras. Så för min egen del så fick jag ett starkt självförtroende efter det här med Omega. Så vi har alltså undervisat dem så de har fått ny kunskap genom oss om hur vår marknad förändras (Vilhelm, affärsenhetschef).

Dåliga beställare gör att konsulterna inte levererar

Att konsulterna inte höll de uppsatta tidsplanerna och levererade i tid förklarades av den ambivalente deltagaren med att det berodde på att organisationen, som han identifierade sig starkt med, varit en dålig beställare och inte tillräckligt tydlig med vad det var man ville ha ut av konsulterna och projektet. Skulden för förseningen förskjuts därmed från konsulterna till Tjänsteföretaget i berättelsen.

De [konsulterna] skulle leverera till styrelsemötet i oktober. Omega levererade ju inte i tid där heller. Vi är dåliga beställare helt enkelt. Det kan vi komma tillbaks till, vi är otydliga beställare av vad det är vi vill ha. [Vad är en bra beställare?] Ja, alltså en beställare är ju för det första, den personen måste veta vad han håller på med och vara professionell. Han måste kunna avgränsa vad han vill ha fram. Han måste vara enormt tydlig med vad han eller hon vill ha ut, och där brister vi. Jag tror att generellt sett så är vi dåliga beställare. Vi tar för lite tid innan vi gör upphandlingen. Vi skulle ta mera, ge oss själva mera tid där (Vilhelm, affärsenhetschef).

När det gäller utfallet av Analysprojektet så tar den ambivalente deltagaren upp att slutsatserna från Analysprojektet ska tas om hand och utvecklas i ett nytt, internt projekt. I samband med detta beskriver han även hur interimis-VDn börjat minska andelen konsulter i de olika konsultprojekten, eftersom han ansett att det varit för mycket konsulter inne i organisationen under den föregående VDns tid. Hur konsulter användes och till vad var alltså något som den ambivalente deltagaren kopplade ihop med vem som var VD och dennes intressen och prioriteringar. Den här bilden återfinns även hos intressenterna och hos avnämarna.

Visionsprojektet – ett illa skött projekt

Ett särdrag i den ambivalente deltagarens berättelse var att han var kritisk mot hur det tidigare Visionsprojektet gått till och till de däri involverade konsulternas (från konsultbolaget Beta) bidrag. Detta skiljer sig mot de övriga berättelserna, i vilka Visionsprojektet tvärtom togs upp som ett exempel på ett lyckat konsultprojekt och god konsultanvändning.

Sen så nu i den förändring som har skett i det senaste så har ju Alfa varit inne både i Strukturprojektet och i att rationalisera bort personer, det är ju Alfa. Sen glömde jag bort... vad de nu heter, Beta. Visionsarbetet var med Beta (...) och jag tyckte det var fruktansvärt dåligt skött. Jag förstår inte Betas storhet (Vilhelm, affärsenhetschef).

Analys av berättelsen

Ett tydligt drag i den här berättelsen är att den ambivalente deltagaren använder sig av *den ambivalenta tolkningsrepertoaren* för att beskriva konsulterna och sig själv. Den bild som då målas upp kan tolkas som att han utgått från att konsulterna skulle vara mycket kunniga och att han och hans kollegor därför får ett stärkt självförtroende när det visar sig att de kan mer än han själv (något som anspelar på det *dåliga självförtroendet* i Tjänsteföretaget). Det här kan också beskrivas som att den ambivalente deltagaren förväntat sig en slags lärare-elev relation med konsulterna och att han blir positivt överraskad när relationen blir den omvända, där han kan agera lärare åt konsulterna istället för tvärtom. Jämför man den här bilden med den som målas upp i fråga om den kontrollbaserade tolkningsrepertoaren, där konsulterna kritiseras för att "tanka av" klientorganisationen på kunskap, så ser man att samma fenomen, dvs att konsulterna lär sig av klienten, kan tolkas och beskrivas på helt olika sätt beroende på vilken repertoar som används.

När det gäller ansvarsfördelningen så använder sig den ambivalente deltagaren av *den neutrala modellen för konsultanvändning* och säger att konsulterna inte levererat i tid för att "vi är dåliga beställare". Han lägger alltså inte skulden på konsulterna, vilket hade kunnat göras om han använt sig av en annan tolkningsrepertoar, utan ser det istället som att det borde vara organisationens ansvar att se till att konsulterna levererar i tid, men att man i organisationen inte alltid tar det ansvaret.

Den ambivalente deltagaren är också den ende som uttalar sig negativt om Visionsprojektet. Hade fler intervjuer utförts så skulle kanske en mer varierad bild av Visionsprojektet uppstått. Tittar man dock på det material som finns så framstår den ambivalente deltagarens bild av Visionsprojektet som "fruktansvärt dåligt skött", samt hans kommentar om att han inte förstår "Betas storhet" som att hans bild av Visionsprojektet har karaktären av *skuggberättelse*, medan bilden av Visionsprojektet som lyckosamt och ett exempel på bra konsultanvändning vunnit större gehör och acceptans i organisationen.

Den ambivalente deltagaren tar också upp ett element ur den organisatoriska kontexten när han beskriver hur *konsultanvändningen i företaget till stor del är styrd av VD*. Detta då interimis-VDn avvecklar de

konsultprojekt som den föregående VDn startat upp. Det här speglar den diskussion som förs i intressenternas berättelse om *skillnaderna mellan de interna och de externa* i Tjänsteföretaget, även om den ambivalente deltagaren inte tar upp detta lika explicit.

Sammantaget är den ambivalente deltagarens berättelse intressant, eftersom den kombinerar drag från både kritikerna (intressenterna och avnämarna) och försvararna (projektledaren och deltagarna) av Analysprojektet. Den ambivalente deltagarens berättelse utgör därigenom en egen röst som för fram en annorlunda bild av Analysprojektet, i vilken fokus ligger på konsulterna och hur de indirekt bidragit till ett ökat självförtroende i organisationen, snarare än på projektet i sig. Berättelsen kan därmed ses som ett uttryck för polyfonin av röster kring projektet, där vissa liknar varandra och blir mer framträdande medan andra uttrycks av färre och kanske rentav (som fallet var i just det här materialet) bara av en enda person.

Berättelsens funktion

Till skillnad från de övriga berättelserna har den ambivalenta deltagarens berättelse ingen tydlig funktion, då den både kritiserar och berömmar såväl konsulterna som organisationen. Det som dock utmärker den är den ambivalenta deltagarens starka identifikation med organisationen och de interna. Det här gör att berättelsen kan tolkas som att den för fram de anställdas röst – i alla fall de internas – samt att den har karaktären av att vara en skuggberättelse, som visar på ett alternativt att tolka och förstå Analysprojektet.

Aspekt/ aktör	Nyckelord	Tolknings- repertoar/logik	Organisatorisk kontext
Konsulterna	Konsulterna har bidragit med analys och modeller, men bidrog inte med kunskap. Det ledde till att lärare-elev relationen blev ombytt, vilket stärkte självförtroendet i organisationen.	Ambivalent modell av för konsult-användning	Dåligt självförtroende
Projektets arbete	Nämns ej.	Används ej.	Används ej.
Sig själv	Identifierar sig med organisationen	Ambivalent modell av sig själv	Används ej.
Organisationen /ledningen	Organisationen fick ett stärkt självförtroende när man märkte att man kunde mer än konsulterna	Ambivalent modell för konsult-användning	Dåligt självförtroende, hög tilltro till konsulterna
Vems var ansvar?	Organisationen är en dålig beställare av konsulttjänster. Detta gjorde bl a att konsulterna inte levererade i tid i Analysprojektet.	Neutral modell för konsult-användning	Organisationen är en dålig beställare.
Facket	Nämns ej.	Används ej.	Används ej.
Värdering av projektet som helhet	Projektet i sig värderas inte i berättelsen. Däremot lyfts konsulterna fram som något positivt.	Kunskaps-orienterad logik för konsult-användning	Dåligt självförtroende, hög tilltro till konsulterna, organisationen är en dålig beställare.

Tabell 26. Översikt över hur projektet framställs i berättelsen, samt över vilka tolkningsrepertoarer och element ur den organisatoriska kontexten som används i den.

Deltagarnas berättelse om Analysprojektet

Nästa berättelse är deltagarnas. Av dem hade tre fungerat som bollplank och diskussionspartners till projektgruppen medan den fjärde, Kjell, deltagit i projektet på heltid och arbetat tillsammans med konsulterna med att ta fram material och genomföra analyser.

Intervjuperson	Position i företaget	Roll och relation till projektet
David	Affärsenhetschef	Deltagare
Bernt	Affärsenhetschef	Deltagare
Kjell	Stabschef	Deltagare
Gunnar	Stabschef	Deltagare

Tabell 27. Sammanställning över vilka intervjupersoner som berättade det som här kallas för deltagarnas berättelse, deras positioner i företaget och roll/relation till Analysprojektet.

Deras berättelse har därför ett slags inifrånperspektiv på projektet och de ägnar en stor del av sin berättelse åt konsulterna och deras bidrag, medan en mindre del ägnas åt projektet i sig. Berättelsen kan sammanfattas på följande sätt:

Deltagarnas berättelse om Analysprojektet

Analysprojektet hade sin bakgrund i ett tidigare, omfattande projekt – Visionsprojektet. I Visionsprojektet hade man dragit upp visioner och strategier för hur Tjänsteföretaget skulle möta omvärlden och dess förändrade behov, samt för vilka nya områden och marknader som man ville gå in på. Nu började man dock märka att utvecklingen inte gått så bra som man hoppats och startade därför upp Analysprojektet för att göra en ordentlig genomlysning av vilka strategier och affärer som skulle behållas och vilka som skulle avvecklas. Detta beskrevs som någonting naturligt och logiskt, eftersom "en vision måste revideras då och då".

För att göra detta anlätade VD konsultbolaget Omega, vilka var kända för sin analysförmåga och som också bidrog med opartiskhet och trovärdighet – något som var särskilt värdefullt i Tjänsteföretaget, där tenderade att bygga murar och inte dela med sig av sin kunskap internt, och där ledningen också hyste större förtroende för konsulterna än för sina anställda. Att konsulterna inte bidragit med någon ny kunskap sågs inte som något problem eller som en brist eftersom det inte låg i deras uppdrag. Istället hade de anlåtats för och också bidragit med analys, struktur och metodik. I projektet var man noga med att följa den policy för konsultanvändning som fanns i Tjänsteföretaget, där konsulterna och deltagarna skulle arbeta tätt tillsammans för att möjliggöra kompetensöverföring. Detta sågs som någonting positivt, både för projektet och för företaget i stort. Deltagarna kände dock till att Analysprojektet kritiserats hårt i media och internt, men stod ändå upp för sina åsikter och lyfte fram projektet och konsulterna som bra och värdefulla.

Teman i berättelsen

I deltagarnas berättelse finns ett antal teman, vilka i korthet handlar om hur Analysprojektet kunde betraktas som en fortsättning på Visionsprojektet, att konsulterna bidrog med analys och neutralitet, samt att Analysprojektet – trots kritiken mot det i organisationen – kunde betraktas som ett exempel på god konsultanvändning.

Analysprojektet – en fortsättning på Visionsprojektet

I deltagarnas berättelse framställdes Analysprojektet som en förlängning av ett tidigare projekt, Visionsprojektet. Detta projekt hade utförts några år tidigare och då syftat till att ta fram visioner och idéer kring hur Tjänsteföretaget skulle kunna utveckla sin verksamhet och gå in på nya marknader. Visionsprojektet hade därmed haft en kreativ och öppen karaktär, där konsulterna (från konsultbolaget Beta) arbetat nära tillsammans med ledningen och där ett stort antal anställda involverats i projektet. Projektet beskrevs framgångsrikt och lyckat och det hade ett gott rykte och anseende i organisationen. I Analysprojektet gjordes nu en genomgång av de visioner och strategier som Visionsprojektet dragit upp. Detta beskrevs av deltagarna som någonting naturligt och logiskt, eftersom "en vision måste revideras då och då":

Egentligen är det samma sak som vi håller på med nu. Nu fullföljer vi vad vi sade redan 1999. En vision måste revideras då och då. Egentligen handlar mycket i strategiprojektet om att värdera visionen. Vad har hänt jämfört med vad vi trodde skulle hända 1999? Har marknaden förändrats som vi trodde? Har vi råd att ha samma höga ambitionsnivå? Det är väl enkelt uttryckt en del händelser som har skett som är sämre än vad vi trodde 1999, som t ex de sjunkande volymerna. Samtidigt har de elektroniska tjänsterna inte fått den fart som vi trodde. Så det är ett dubbelproblem. Man kan egentligen kalla strategiprojektet för en revidering av visionsarbetet från 1999 (David, affärsenhetschef).

Det fanns dock en avgörande skillnad mellan Visionsprojektet och Analysprojektet, vilken bestod i att Visionsprojektet varit mer kreativt och nytänkande, medan Analysprojektet syftade till att analysera och räkna på de olika strategiernas och affärernas lönsamhet. Att projekten haft olika karaktär fick bäring på vad konsulterna anlätades för att göra i dem och vad de förväntades bidra med. I Visionsprojektet handlade det mer om att fungera som katalysatorer och moderatorer, medan det i Analysprojektet istället handlade om analys och struktur.

Ja i det första så var de [konsulterna] moderator, katalysator och opponent. Liksom aktiva va. De hördes och sågs mycket. Nu när vi jobbar i nästa område så tycker jag nog mer att konsulterna har haft och har haft som uppdrag också att vara mer lyssnande och ägnat mer tid åt analys. Enkelt uttryckt. Vi jobbar mer med att analysera

frågor. Förra gången var de mer moderatorsroll. Det var liksom ett annat case då. (...) Vi var inte vildhjärnor förra gången, men vi var mer i en kreativ fas. Nu är vi mer granskande. Är det rimligt att ha de här ambitionsnivåerna? Olika toner. Och i den tonen så får konsulten också ikläda sig olika roller (David, affärsenhetschef).

Konsulterna bidrog med analys och neutralitet

Att just Omega anlitas för uppdraget förklarades med att de var kända för att vara skickliga analytiker samt med att VD hade erfarenhet av att arbeta tillsammans med dem eftersom han anlitat dem under tidigare anställningar på andra företag. I projektet bidrog konsulterna med flera saker. En var resurser och effektivitet, något som beskrevs som nödvändigt för att överhuvudtaget kunna utföra projektet, eftersom det var så svårt att få tillgång till resurser internt i organisationen och tidsramarna för projektet varit så tajta. Rent kunskapsmässigt hade man dock kunnat hantera det själva, om bara de personella och tidsmässiga förutsättningarna funnits.

[Hade ni kunnat göra det själva?] Ja, det tror jag nog, om man hade tänkt på det lite så. Men sen tror jag också att det krävs ju, tidsramarna är ju rätt så kort i sånt här och vi har ju affärsplansperioder att ta hänsyn till och det är ju mycket annat som lufsar och går, så det är ett jätteomfattande jobb och de har ju mycket resurser att sätta in. Rätt folk som vet precis hur de ska göra. Så jag tror det är svårt för Tjänsteföretaget att göra med den kvaliteten på den tiden, det här knivskarpa. (...) Sen jobbar ju de tre gånger mer än en vanlig anställd så man hinner ju inte med. Men de är otroliga på att bearbeta siffror, man vet ju precis varifrån allting kommer (Kjell, stabschef).

Ett annat bidrag som togs upp var konsulternas analysförmåga och faktabaserade arbetssätt, där de såg till att det fanns ordentliga underlag för de förslag och analyser som togs fram. Detta beskrevs som värdefullt eftersom det dels inte alltid gjordes i Tjänsteföretaget, och dels uppfattades som svårt att beräkna och bedöma hur stora kostnader de olika produkterna egentligen drog samt hur de skulle fördelas internt.

[Vad tycker du konsulter kan tillföra och vad är mer riskabelt?] Jag vet inte, jag har ju erfarenhet från Omega som har varit inne och jobbat, och jag är oerhört imponerad av deras arbetssätt och metodik och gräva fram och analysera. Så den analytiska biten är otroligt bra. (...) [Vad har du lärt dig?] Jag tror att jag har lärt mig mycket om analyser, att verkligen ihärdigt försöka tränga igenom allt snack och leta efter fakta. För pratar man med en produktchef eller en säljare så blir det väldigt lite siffror och mycket prat, och känslor och maggropen, och nästa år vet du, då blir det... - Nej, nu pratar vi inte om nästa år utan om förra året. Hur var det då? Alltså verkligen lägga upp basen, så här såg det faktiskt ut och så här ser det faktiskt ut just nu och gör vi ingenting så kommer det att se ut så här. Det är otroligt kraftfullt att bygga upp bilden på det sättet (Kjell, stabschef).

Ytterligare ett bidrag från konsulterna var att de uppfattades som opartiska. Detta var av central betydelse i Analysprojektet, eftersom det syftade till att ta fram beslutsunderlag för vilka affärer som skulle satsas på och vilka som skulle avvecklas. För att kunna göra en objektiv analys av detta krävdes då någon som var utomstående och som inte kunde anklagas för att ha egna intressen att bevaka i analyserna.

Vi sitter just nu i ett sånt här koncernstrategiprojekt där vi har hjälp av Omegakonsulterna. Och det är väl mest, äh jag vet inte om man ska tycka något men... jag tror att ibland så måste man vara opartisk. Man måste göra sig fri från någon hemvist i organisation. (...) [OK, så de har större trovärdighet?] Ja, det blir ju så, sitter du i Produktion så kanske Sälj tycker att det är inget bra att projektledaren kommer från Produktion för det blir ju färgat. Man är lite partisk. Så jag tror att ibland använder man nog kanske externa konsulter också av just det skälet. Att det är väldigt bra att det här är organisationsneutralt för det blir mer alla får anpassa sig då på något sätt. Man behöver inte misstänka att det är något lur (Kjell, stabschef).

Konsulterna framstod även som trovärdiga, vilket ökade den upplevda kvaliteten på deras förslag och resultat. Det här togs upp som ett bidrag, samtidigt som deltagarna var kritiska till att ledningen tycktes lita mer på vad konsulterna sade än på de anställda.

Jag är ganska nöjd med det de kom fram till, men sen kanske det inte varit så nytt. Det som vi har skrivit i våra strategier och planer att det här borde vi satsa på och göra, det har de skrivit i sin rapport att det här borde vi satsa på och göra. Men det är de som säger det, inte vi. Det kanske ökar trovärdigheten men innehållet är ungefär detsamma (...) [Kan konsulterna ge större trovärdighet?] Ja, absolut. (...) Men man kan fundera på om man själv, att ta in någon utifrån för att upprepa det man säger inom företaget, är det väl använda pengar? Då kanske man blir lite tveksam. Men det är klart att har VD fått sluta så någonstans där så har vi haft något slags trovärdighetsproblem. Och i det läget kan det kanske vara bra att ha någon utifrån som kan värdera saker. (...) Men jag tror att man kan behöva konsulter ibland i den rollen, men det tyder ju ändå på att det finns någon typ av friktion eller problem om man måste ha någon utifrån som kan stämpla något fint firmamärke i hörnet på pappret så är det en sanning, vad dom har sagt men inte vad vi har sagt. Då är det något som inte är riktigt som det ska (Bernt, affärsenhetschef).

Något som konsulterna dock *inte* bidragit med till Analysprojektet var kunskap. Istället hade de fungerat mer som "dyra sekreterare" som skrivit ned det organisationen sagt åt dem att skriva. Detta beskrevs dock inte som något större problem, utan som att det låg i linje med vad deras uppdrag varit, och där de också anlitas för att ge ett neutralt utifrånperspektiv på verksamheten. Att konsulterna inte bidragit med kunskap sågs som en följd av att branschen som Tjänsteföretaget verkade inom var mycket speciell. Ville man få ny branschspecifik kunskap var det därför bättre att vända sig till specialiserade konsultbolag, medan de större konsultfirmorna, som Omega, kunde användas för analysuppdrag, samt för att bidra med metod och struktur (denna bild återkommer även i den ambivalente deltagarens och projektledarens berättelser). Att konsulterna spred kunskap och idéer från andra organisationer betraktades inte som riskfyllt utan som en del av spelets regler. Detta skiljer sig från intressenternas berättelse, i vilken det istället framställdes som att konsulterna "tankade av" organisationen på kunskap som de sedan kunde använda för egen räkning.

[Har ni fått idéer genom deras stora databaser?] Ja, de jobbar ju med alla företag i vår bransch. Så att det är intressant att få ta del av det. Samtidigt så vet man ju också att de sprider. Men de har ju integritet och lever på det så man får ju förtroende. De vågar inte

tulla på det för då tappar de. [Men har de överfört kompetens från andra företag i branschen?] Ja, det gör de nog underförstått. [Men det är inte den viktiga biten?] Nej, det är nog analys, metoden och resurserna (Kjell, stabschef).

Analysprojektet – ett exempel på god konsultanvändning

Även om deltagarna lyfte fram konsulternas bidrag och framställde dem i positiv dager, så var de dock medvetna om att alla i organisationen delade deras uppfattningar om att konsulterna givit värdefulla bidrag till projektet. Detta uttrycktes bl a på följande sätt:

Sen tycker jag att Omega har varit bra på mycket i Tjänsteföretaget. Det är många som inte tycker det men jag tycker det (Bernt, affärsenhetschef).

I deltagarnas berättelse framhölls det hur samarbetet med konsulterna organiserats i enlighet med de policys som fanns i Tjänsteföretaget om konsultanvändning. Detta kom till uttryck genom att man dels varit noga med att det var en anställd som stod som projektledare för det (och inte en konsult), och dels genom att man organiserat för kompetensöverföring mellan konsulter och de anställda genom att låta dem arbeta tätt ihop. Enligt deltagarna kunde Analysprojektet därmed ses som ett exempel på god konsultanvändning.

Analys av deltagarnas berättelse

En första tolkning som kan göras är att deltagarna försökte öka legitimiteten hos Analysprojektet genom att länka samman det med Visionsprojektet. Detta då de därigenom dels satte in Analysprojektet i ett större – och mer positivt – sammanhang och dels *normaliserade* Analysprojektet genom att påpeka att "en vision måste revideras då och då".

Att Visionsprojektet hade så gott rykte internt medan Analysprojektet inte hade det kan förklaras med att Visionsprojektet – med sin kreativa och öppna karaktär, där konsulterna bidrog med kunskap och idéer – låg närmare den *kunskapsorienterade logiken* för konsultanvändning som fanns i Tjänsteföretaget (jämför kapitel 6 och 7). Analysprojektet, däremot, följde en mer *resursorienterad logik* och bröt därmed mot

förväntningarna om att konsulterna skulle bidra med kunskap samt arbeta nära tillsammans med de anställda i organisationen (och inte bara med projektdeltagarna).

Den här resursorienterade logiken återkom i deltagarnas berättelse, där de utvärderade konsulternas bidrag med analys, struktur och effektivitet som någonting mycket värdefullt för projektet. Detta gjordes med hjälp av den *kontrollbaserade modellen för konsultanvändning*. Att konsulterna inte bidragit med kunskap sågs inte som något problem i berättelsen eftersom det inte varit för det som de anlitas, utan att deras uppgift varit att analysera och ta fram beslutsunderlag.

Konsulterna bidrog också med trovärdighet och neutralitet, vilket var ett viktigt bidrag eftersom *organisationen var alltför politisk* för att kunna hantera liknande projekt och bedömningsfrågor på egen hand, samt då *ledningen också litade mer på resultaten om de kom ifrån konsulterna istället för de anställda*. I berättelsen värderas alltså konsulternas bidrag som positivt medan organisationen och ledningens sätt att hantera analysen och värderingen av de olika affärerna i Tjänsteföretaget värderas negativt.

Att det fanns en *policy för konsultanvändning* i Tjänsteföretaget var också något som deltagarna återkom till i berättelsen och de beskrev hur Analysprojektet levte upp till den genom att organisera för kompetensöverföring och låta en anställd stå som projektledare. Detta kan ses som en *legitimering* av projektet och ett sätt att utvärdera det positivt, där policyn då blir ett slags utvärderingskriterium som kan användas för att mäta hur pass "bra" konsultprojekten varit på att följa den.

Deltagarna tar också upp, om än mycket kortfattat, att projektet väckt en del kritik i organisationen. Detta märks inte minst på hur deltagarna sätter sina åsikter i kontrast mot kritikernas. Det här kan ses som en slags *disclaimer* eller som ett sätt att öka trovärdigheten för den egna berättelsen, där man först visar att man är medveten om att projektet kritiserats men att man *trots detta* ändå tycker att konsulterna "varit bra på mycket".

Berättelsens funktion

Mot bakgrund av detta kan berättelsens funktion alltså sägs vara legitimera och försvara projektet, att lyfta fram det positiva i det samt bemöta den kritik som riktats mot det. I tabellen nedan sammanfattas hur de olika aspekterna och aktörerna framställts i berättelsen, samt vilka tolkningsrepertoarer och element ur den organisatoriska kontexten som då använts.

Aspekt/aktör i berättelsen	Nyckelord	Tolkningsrepertoar/logik	Organisatorisk kontext
Konsulterna	Bidragit med analys och neutralitet, samt ökade trovärdigheten för resultaten från projektet. Bidrog ej med kunskap, vilket var i enlighet med uppdragsformuleringen.	Kontrollbaserad modell av konsulter samt för konsultanvändning	Används ej.
Projektets arbete	Levde upp till policyn i Tjänsteföretaget, en "naturlig" följd av Visionsprojektet	Används ej.	Policy för konsultanvändning Relationen med Visionsprojektet ger Analysprojektet ökad legitimitet.
Sig själv	Ger inte sig själva någon tydlig roll i berättelsen	Används ej.	Används ej.
Organisationen/ledningen	Ledningen litar mer på konsulterna än på de anställda, är alltför politisk, klarar därför inte att hantera värderingen själv	Används ej.	Politisk organisation, ledningen litar mer på konsulterna, svårt att få tillgång till resurser för projektet
Vems var ansvaret?	Ansvarsfrågan nämns ej explicit i berättelsen.	Används ej.	Används ej.
Facket	Nämns ej.	Används ej.	Används ej.
Värdering av projektet som helhet	Projektet följde policyn i Tjänsteföretaget och resulterade i en kontrollräknad bild av situationen i företaget. Konsulterna gav värdefulla bidrag i form av analys, neutralitet och trovärdighet.	Resursorienterad logik för konsultanvändning	Visionsprojektet och policyn för konsultanvändning används för att ge legitimitet åt berättelsen. Organisationen beskrivs som alltför politisk för att kunna göra en neutral analys själv.

Tabell 28. Översikt över hur projektet framställs i berättelsen, samt över vilka tolkningsrepertoarer och element ur den organisatoriska kontexten som används i den.

Projektledarens berättelse om Analysprojektet

Sist ut av de fyra berättelserna om Analysprojektet är projektledarens berättelse. Projektledaren hade arbetat under närmare tio år i Tjänsteföretaget men betraktade ändå sig själv som en extern. Detta då han arbetat på andra företag innan han började på Tjänsteföretaget och hade erfarenheter från olika branscher. Projektledaren var chef för en av koncernledningsfunktionerna i Tjänsteföretaget och hade arbetat på

heltid i Analysprojektet och även stått som projektledare för det tidigare Visionsprojektet. Han ingick också som ansvarig för ett av de tre områdena som det nya projektet, som följde efter Analysprojektet, hade hand om.

Intervjuperson	Position i företaget	Roll och relation till projektet
Örjan	Stabschef	Projektledare

Tabell 29. Översikt över den intervjuperson som återgav projektledarens berättelse, hans position inom Tjänsteföretaget samt roll/relation till Analysprojektet.

Projektledarens berättelse har därför ett inifrånperspektiv och liknar i vissa avseenden deltagarnas berättelse. Men den skiljer sig också från den, inte minst när det gäller beskrivningarna av hur projektet organiserats och av varför det kommit att väcka sådan uppståndelse i organisationen och i media. Berättelsen sammanfattas nedan:

Projektledarens berättelse

Analysprojektet kunde bäst beskrivas som en fortsättning på Visionsprojektet och syftade till att analysera vilka av de då uppdragna visionerna och strategierna som skulle behållas, samt till att ta fram förslag på alternativa vägar. Konsulter från Omega anlätades för att kontrollräkna de analyser som tagits fram internt i Tjänsteföretaget. Anledningen till det låg dels i att ledningen litade mer på konsulternas analysförmåga än på de anställdas och dels i att Tjänsteföretaget var "ett för viktigt företag för Sverige" för att man inte skulle låta expertis på området kontrollräkna dem. Projektgruppen sattes ihop och bemannades enligt Tjänsteföretagets policy för konsultanvändning, där kompetensöverföring sågs som ett viktigt inslag i samarbetet konsultdeltagare.

Det var heller inte något hemligt projekt, så som det ibland beskrevs, utan projektet involverade närmare 100 personer allt eftersom det pågick. I samband med att projektet skulle presentera sina resultat för styrelsen uppstod det "rabalder" i organisationen, eftersom facket då gick ut både internt och i media och sade att det fanns ett förslag om att lägga ut delar av kärnverksamheten på entreprenad. Detta var dock inte sant, utan förslaget var bara en idé, en gammal och välkänd idé i Tjänsteföretaget dessutom, som projektet haft med i en presentation som en diskussionsfråga.

Vidare riktades det orättvis kritik mot projektet, där det bl a kritiserades för att inte ha kommunicerat tillräckligt med facket eller följt samverkansavtalen, trots att det inte låg inom projektets ansvarsområde utan inom ledningens. På

samma sätt sades VD ha fått avgå pga händelserna inom projektet, fast det egentligen handlade om andra saker, som inte hade med projektet att göra.

Sammantaget fick alltså projektet ett oförtjänt dåligt rykte i organisationen, samtidigt som man inom projektet visste att man gjort ett bra jobb. Detta visades också av att man från ledningen valde att starta upp ett nytt projekt i vilket man skulle omsätta förslagen och rekommendationerna från Analysprojektet till praktiken.

Teman i berättelsen

De teman som projektledarens berättelse är uppbyggd kring är projektets bakgrund och exemplariska utformning, att projektet väckte uppståndelse i organisationen, konsulternas politiska bidrag samt att projektet resulterade i ett nytt, konsultlöst, projekt. Dessa beskrivs nu mer i detalj.

Projektets bakgrund och exemplariska utformning

Bakgrunden till projektet var att VD sett att de olika affärerna inom Tjänsteföretaget inte utvecklades så bra som man hoppats och utgått från när man dragit upp strategierna i det tidigare Visionsprojektet. Han ansåg därför att visionerna behövde revideras, samt att man behövde se över Tjänsteföretagets fortsatta inriktning. Valet och upphandlingen av Omega sköttes av VD och en projektgrupp bestående av fem seniora konsulter från Omega och fem anställda från Tjänsteföretaget sattes ihop. Projektgruppen använde styrelserummet som projektkontor och arbetade sedan tillsammans med att gå igenom de olika underlagen och analyserna från Tjänsteföretaget.

Så vi var ett team på tio personer, fem från Tjänsteföretaget och fem från Omega som jobbade heltid under den tid som projektet pågick. Så det var inte så att Omega satt hemma på sin kammare och jobbade utan vi jobbade tillsammans och debatterade och gick igenom alla underlag och tittade på det vi kommit fram till och ifall de kom fram till något annat. I huvudsak kom de fram till precis samma saker som vi redan hade kommit fram till. [Satt ni här på huvudkontoret och jobbade?] Ja, det gjorde vi. Vi lade beslag på styrelserummet och satt där inne och jobbade tillsammans under i princip hela hösten (Örjan, stabschef).

Att det inte skulle vara med några juniorkonsulter i projektet var "alldeles givet", eftersom det behövdes konsulter som kunde se till helheten, dra slutsatser och bidra med erfarenhet och kunskap. En styrgrupp tillsattes också, där projektledaren, två deltagare från projektet, två mycket seniora konsulter från Omega och det verkställande utskottet i Tjänsteföretaget ingick. Styrgruppen hade sedan veckovisa möten med Tjänsteföretagets ledning, med uppföljningar av hur projektarbetet fortgick.

[Hur såg styrgruppen ut?] Den bestod i huvudsak av Tjänsteföretagets verkställande utskott, sen jag och två till från projektet och de två riktigt seniora från Omega. (...) Deras toppnivåer deltog i huvudsak på våra styrgruppsmöten som vi hade 1-2 gånger i veckan med Tjänsteföretagets ledning. Men i övrigt tror jag att det var från nivån director ner till analytiker, som var ibland dom här fem som jobbade heltid. [OK, så ni hade en spridning inom det området.] Vi hade inne tre analytiker och sen två mer seniora, mer strategi, mer resonerande kring slutsatser, möjliga utfall, utvägar och sånt där. (...) ...det var mer att det var alldeles givet att det inte fick vara några juniora analytiker utan att det måste vara drivet folk som kan se helheten och dra slutsatser och sånt där (Örjan, stabschef).

Projektet följde den nyligen uppsatta policyn i Tjänsteföretaget om hur konsultprojekten skulle bemannas och hur man skulle organisera för kompetensöverföring mellan konsulterna och deltagarna i dem. Detta gjordes genom att man i projektet hade med lika många anställda på heltid som konsulter, att konsulterna inte fick gå ensamma på möten utan att någon anställd var med, samt att man arbetade nära tillsammans med konsulterna för att lära sig av deras sätt att arbeta och resonera. Att projektet levte upp till policyn så väl gjorde också att projektledaren tog upp det som ett exempel på *best practice* när det gällde konsultanvändning:

[Kan du ge något exempel på best/worst practice?] Omegaprojektet är ett exempel på best practice, för vi sade att allt arbetet skulle ske här och vi ska lika många heltidare som dom tillsätter. Så dom gick aldrig på ett möte i Tjänsteföretaget ensamma utan att en anställd var med (med vissa undantag för sjukledighet, osv). Vi hade ändå en målsättning att vi punktbevakar alla konsulter, för målsättningen är att lära sig av deras arbetssätt, av hur de tänker och resonerar, deras metodik och analysverktyg... och det tycker jag att vi har uppnått. Så på det sättet så kanske det var best practice. (Örjan, stabschef).

Projektet väckte uppståndelse i organisationen

Ett återkommande tema i berättelsen är att den uppmärksamhet som Analysprojektet fick, både internt och i media. I samband med detta reagerade projektledaren mot att Analysprojektet kommit att kallas för Omegaprojektet internt, trots att det inte varit något renodlat konsultprojekt utan tvärtom *organisationens* projekt (där det visserligen ingick några konsulter).

(Jag) var projektledare för visionsarbetet -99 samt för det strategi-arbete som man har arbetat med under hösten. Det som fick sånt rabalder i tidningarna. [Var det det där Omegaprojektet?] Där ser man vilket varumärke konsulterna har. De arbetar i ett projekt och så blir det plötsligt Omegaprojektet eller Omegarapporten (Örjan, stabschef).

En anledning till att projektet väckt uppståndelse var att det kommit att uppfattas som ett hemligt projekt trots att det inte varit det, utan istället involverat upp emot 100 chefer från Tjänsteföretaget. Bilden av det hemliga projektet var enligt projektledaren något som hade uppstått i samband med att resultaten från det presenterades för ledningen, eftersom det var då som det blev mer känt i organisationen. Att projektgruppen varit liten förklarades med att den inte behövde vara större för att kunna utföra analyserna av de olika affärerna och inriktningarna i Tjänsteföretaget.

[Fanns det reaktioner inom organisationen på projektet?] Ja det gjorde det. Det var egentligen då (när resultaten presenterades för ledningen) som projektet blev spritt i Tjänsteföretaget. Tidigare hade det här varit ett litet projekt. Det var då det liksom ex-

ploderade och framstod som ett hemligt utredningsprojekt. Men det egentligen inte var något hemligt projekt för ungefär 100 personer inom Tjänsteföretaget har bidragit till projektet. Så det var inte på något sätt hemligt utan det var bara det att det var en översyn av våra strategier till följd av att de här två kurvorna inte utvecklades som vi hade förväntat oss. Och det behövde inte vara ett jättestort projekt inom Tjänsteföretaget för att se över effekterna av att det här inte gick som vi ville... (Örjan, stabschef).

Projektledaren pekade också på att även om projektet kanske hade gynnats av att arbeta mer brett i organisationen, vilket det nu inte hade till uppgift att göra, så informerades alla som berördes av de olika förslagen och rekommendationerna som projektet kom fram till. Det fanns därför inga överraskningar i det material som presenterades för styrelsen i slutet av projektet utan alla berörda kände till vad som stod i rapporten, även om de kanske inte höll med om det.

[Om du skulle peka på några minus i projektet?] Nej, alltså jag tror inte att det fanns så många minus i projektet annat än då va att projektet inte skulle arbeta så brett. Projektet hade inte uppgiften att arbeta särskilt brett. Det visade sig ju då att det blev ett minus. Även om alla slutsatser, alla rekommendationer, osv, när det gäller affären, det har vi förankrat med den som är ansvarig för affären, så där finns det inga överraskningar för dem som är affärsansvariga i materialet. Sen kan det vara så att vi har olika uppfattningar, att dom drar andra slutsatser ur materialet än vad vi i projektet preliminärt har dragit. Och så kan det ju alltid vara. Så blir det ju alltid, men det är inte så att när materialet presenterades i torsdags så finns det inga okända delar för dom som ansvarar för affärerna, utan dom har nogsamt hela tiden hållits à jour med vad projektet har gjort. [Så att alla som har blivit berörda har egentligen informerats under resans gång?] Ja, dom har informerats under resans gång, men dom delar inte alltid uppfattningen, och det är det arbetet som nu återstår för Tjänsteföretaget, att helt enkelt fatta beslut (Örjan, stabschef).

En annan anledning till att projektet väckt uppståndelse var enligt projektledaren att facket upplevt att projektet inte följt de uppsatta samverkansavtalen som fanns i Tjänsteföretaget. Detta hade dock inte varit projektets uppgift, utan ansvaret att sköta kommunikationen med facket låg hos ledningen:

[Du sade att det var rabalder kring projektet?] Jaaa... Alltså, delar av, ja det var mycket rabalder kring projektet därför att fackföreningarna upplevde inte att projektet kommunicerade och följde medbestämmandeavtalet som är tecknat mellan facket och så va. Och det gjorde projektet heller inte va. Vi hade såna instruktioner så vi, vi... eh... arbetade inte tillsammans med facket och det var heller inte vår uppgift, utan det är ledningens uppgift att kommunicera med facket (Örjan, stabschef).

Till detta kom också att det hade uppfattats i organisationen och i media som att projektet lagt ett förslag om att lägga ut delar av kärnverksamheten på entreprenad. Det hade dock aldrig varit något förslag, utan bara en idé som funnits med under rubriken "Ännu ej identifierade eller konkretiserade åtgärder" på en overheadbild i materialet till styrelsen. Förslaget, som alltså inte var något förslag, fick stor uppmärksamhet i media och kom också att uppfattas som orsaken till att VD fick avgå. Att det uppstod turbulens kring projektet beskrevs av projektledaren som att det egentligen inte spelade projektet någon större roll, eftersom deltagarna i det visste att förslaget aldrig varit något förslag samt att det inte varit den "verkliga orsaken" till att VD fått avgå utan att han "på andra sätt förtjänat att bli avsatt". Rabaldret eller turbulensen var därför inte något som berörde projektet i sig, utan handlade om frågor som låg utanför projektets ansvarsområden och kontroll.

Och dessutom så, så... ja, det var lite saker i det här projektet som till slut ledde till att VD fick sparken. Saker som nämndes i projektet, t ex att lägga ut delar av kärnverksamheten på entreprenad var en sån sak som var rätt allvarlig. Även om det aldrig var något förslag. Det har aldrig, det har aldrig varit något förslag men det har varit en åtgärd i en sån här overheadbild med en inventering av tänkbara åtgärder. Men just kring det blev det mycket rabalder. Och i massmedia framstod det nästan som att det var ett förslag. Men det var aldrig ens ett förslag alltså. Det fanns med på en overheadbild i styrelsematerialet men under en rubrik "Ännu ej identifierade eller konkretiserade åtgärder" så fanns det en lista på tänkbara saker som projektet ändå tyckte var tänkbara saker. Dom var så att säga inte identifierade och ingen hade räknat på dem eller bedömt dem på andra sätt, men det fick en väldig, väldig uppmärksamhet i pressen (Örjan, stabschef).

För att hantera uppståndelsen i organisationen hade den interimis-VD som fått träda in efter den avskedade VDn gått ut med information till de anställda, bl a genom att samla de 500 högsta cheferna i ett ledarforum, och där berättat dels om vad Analysprojektet innehållit och kommit fram till, och dels hur man nu skulle gå vidare med översynsarbetet i ett nytt projekt. Det här beskrevs som positivt av projektledaren, eftersom det innebar att alla fick "klart för sig" att projektet inte lagt något förslag om att lägga ut delar av verksamheten på entreprenad.

[Hur jobbade ni med de här reaktionerna?] Ja, det har den nya koncernchefen jobbat en del med. Han har gått ut på vårt intranät och i vår personaltidning och förklarat läget. Och vi hade ett stort ledarforum med 500 personer i torsdags i Globen och där berättades det om det arbete vi gjort under hösten och det som kommer under våren, så att alla har en klar bild av vad som ska hända och vad det är vi ska titta på. [Så någon slags klar kommunikation?] Ja precis. Och då får alla klart för sig att vi tittar inte på att (lägga ut delar av kärnverksamheten) på entreprenad, vi räknar inte på det (Örjan, stabschef).

Projektledaren tog också upp att tanken på att lägga ut delar av kärnverksamheten på entreprenad inte var någon ny idé, utan att den hade funnits i Tjänsteföretaget under många års tid. Samtidigt var det en känslig fråga för dem som arbetade i de delarna av organisationen samt för facket, som månade om sina medlemmar och drev frågan om att man skulle behålla delarna internt och ha egen personal för dem. I samband med detta pekade även projektledaren ut facket som dem som larmade media om förslaget och som alltså låg bakom en del av det rabalder eller turbulens som uppstod kring det.

Men alltså, att lägga ut delar av kärnverksamheten på entreprenad, det är en fråga som har varit uppe flera gånger i Tjänsteföretagets historia. Tar man upp det så säger folk att Ja, det där har vi pratat om i 15 år, så det är ingen nyhet. Men det är klart att det kan vara en känslig fråga för de anställda inom den delen av verksamheten och men framförallt så är det en känslig fråga för facket som driver frågan hårt, att vi ska ha egen personal för det. [Så det var dom som larmade?] Ja precis (Örjan, stabschef).

Konsulternas analytiska och politiska bidrag

Vad gav då projektledaren för bild av konsulterna som deltog i Analysprojektet? Här är bilden ungefär densamma som hos deltagarna, där konsulterna inte tillfört någon ny kunskap utan istället sades ha bidragit med analys, struktur och metodik. Detta låg också i linje med vad projektledaren ansåg att konsulter *borde* användas till, där konsulterna inte skulle användas för att göra utredningar från grunden utan mer för att tillföra analys och struktur, samt för att stämma av slutsatser, analyser och förslag.

[När är konsulter bra att använda?] Dom är bra att använda när man vill stämma av något. Man ska inte använda dem för någon slags utredning från grunden. För jag tror att Tjänsteföretagets verksamhet är jäkligt komplicerad att sätta sig in i, så konsulterna har någon kunskap om den och alla de regleringar som Tjänsteföretaget styrs av. Svårt för konsulterna att sätta sig in i verksamheten och sen komma med en strategi. Därför vore det intressant att höra om konsulterna själva tycker att de tillförde ny kunskap, vilket jag inte tyckte att de gjorde. Utan vad de tillförde var analys och metodik och slutsatser och att sammanställa alla kunskaper i Tjänsteföretaget på ett jäkligt bra sätt. Så det är det jag tycker man ska använda konsulter för. Så att vi har något som vi har kommit fram till och så får de kika på det och se om det är något vi har missat eller så (Örjan, stabschef).

Att konsulterna inte bidragit med kunskap sågs inte som något större problem i sig, även om det kunde göra att de ibland kom med förslag som inte var helt genomförbara. Detta förklarades dock med att branschen och Tjänsteföretaget var så pass komplexa att det endast fanns några få specialiserade konsultbolag som verkligen förstod dem. Därför var det inte riktigt rättvist att förvänta sig att de större konsultbolagen skulle kunna bidra med det när de inte specialiserat sig på det. Vidare var det inte kunskap som konsulterna anlitas för att tillföra – kunskapen fanns redan i organisationen – utan just analys och systematik.

Så vi behöver inte anlita en managementkonsult för att fråga hur framtiden ser ut inom kärnverksamheten, för vi sitter själva i en mängd såna konstellationer. (...) [Så det är mer att få in struktur?] Ja, det är mer att vi tycker jag har kunskapen på olika sätt och vi har sammanställt delar av det och kommit fram till huvud-

slutsatserna som är riktiga. Men, våra underlag och vår härledning av de slutsatserna är inte så systematiskt ordnade som Omega har hjälpt oss att göra. Alltså de har hjälpt oss att verkligen få systematik, och liksom källhänvisningar och underbyggande bilder och allt sånt där som vi inte riktigt hade tidigare. Och de har hjälpt oss att kontrollräkna våra analyser (Örjan, stabschef).

Konsulterna bidrog också genom att *kontrollräkna* Tjänsteföretagets egna analyser av de olika affärerna och inriktningarna i verksamheten. Det här lyfte projektledaren fram som centralt i projektet, och sågs som mycket viktigt, inte minst då Tjänsteföretaget var "ett för viktigt företag för Sverige" för att man inte skulle stämna av de egna analyserna och slutsatserna med en utomstående part.

Vad vi gjorde var att egentligen så har Omega inte tillfört så mycket ny kunskap i det här projektet i höstas. Egentligen har all kunskap funnits inom Tjänsteföretaget. Vi har gjort alla utredningar själva. Men, Tjänsteföretaget är ett för viktigt företag för Sverige för att man inte ska ta in en second opinion. För att inte ta in en kvalificerad konsult som tittar på det som vi har kommit fram till och ser om de kommer fram till en avvikande analys eller avvikande slutsatser jämfört med vad vi kommit fram till. Och det tycker jag egentligen var den huvudinsats som Omega gjorde i det fallet (Örjan, stabschef).

Detta togs också upp som en viktig skillnad mot det tidigare Visionsprojektet, där arbetet mer bestått i att vara kreativ och ta fram nya affärsområden, medan Analysprojektet syftade till att göra noggranna och opartiska analyser av dem. Här kom Omegas analysförmåga väl till pass. Just opartiskheten och oberoendet lyftes också fram som ett viktigt bidrag från konsulterna. Detta särskilt som det beskrevs som svårt att göra en liknande analys internt, eftersom den då skulle kunna misstänkas för att gynna någon viss gruppns intressen framför andras, och då det alltid fanns känslor och bindningar hos de anställda medan konsulterna tvärtom kunde betrakta verksamheten på ett mer neutralt sätt. Att få fram en så pass "osentimental bild" av situationen i Tjänsteföretaget utan konsulternas hjälp hade därför inte varit möjligt:

Så jag skulle vilja säga att vi har nog aldrig haft en mer osentimental bild av Tjänsteföretagets situation än vad vi har nu. För hur det än är så när man gör den här analysen internt så blir det ändå känslor, och en affärschef är ändå chef för den affären och så. Och nu så har alla våra analyser liksom gått genom Omega och blivit av med alla känslor i materialet, så nu finns det en väldigt, väldigt klar bild av framtida volymer, eller uppskattningar av Tjänsteföretagets finansiella läge. Så det tycker jag är en avgjord fördel, jag tror inte att vi hade kommit dit om vi inte hade använt externa analytiker, tror jag. Det är möjligt att vi hade kommit dit, men jag tror inte att vi hade fått alla i organisationen att faktiskt hålla med om att den här bilden är nog väldigt osentimental. Så att ingen kan anklaga Omega för att gå någons ärenden. [Så lite avpolitiserat?] Ja, precis (Örjan, stabschef).

Att konsulterna hade rykte om sig att vara opartiska och neutrala ledde också till att de, bättre än de anställda, kunde få tillgång till information i organisationen. Det här förklarades av projektledaren med att konsulterna även var "bättre socialt begåvade" än de anställda och tränade i att ta fram information, samt av att organisationen i sig "byggde murar" och inte delade med sig av sin kunskap internt. Den här oförmågan till samarbete och kunskapsspridning i Tjänsteföretaget sågs också som ett av skälen till att man använde sig mycket av konsulter och hade ett (för) högt förtroende för dem.

Jag tror att vi har för stort förtroende för konsulter för jag tror att vi kan mer än vad vi tror. Så jag tror att någonstans så brister det i vårt interna arbetssätt. Vi har en organisation som bygger murar och så blir det så att man vill inte riktigt dela med sig av informationen på ett företagsövergripande sätt. Där märkte vi att Omega lyckades bättre eftersom de är tränade att tränga in i organisationen och få tag i information. De är bättre socialt begåvade och kunde på ett helt annat sätt än en anställd ta sig in i olika enheter och få fri tillgång till information. Och jag tror att det är någonstans där det ligger, den kunskap som behövs finns den har vi inom de olika enheterna, men vi har inte kommit så långt med att själva sammanställa och analysera den på ett tillräckligt bra sätt. Och därför så tror jag att vi har idag en väldigt hög tilltro till konsulter och vi använder oerhört mycket konsulter i Tjänsteföretaget (Örjan, stabschef).

Det här höga förtroendet för konsulter återkom även på ledningsnivå i Tjänsteföretaget och projektledaren tog upp att ett bidrag från konsulterna därför var att de kunde bidra med trovärdighet till projektet och dess slutsatser. Detta hängde också samman med behovet av att ta in konsulter för att kontrollräkna de egna analyserna, eftersom man på ledningsnivå litade mer på konsulterna än på de anställda och såg konsulterna som en slags kvalitetsgaranti.

Ja, det som vanligt är när man tar in en konsult med det varumärket som Omega är, så är det ibland att man vet att en styrelse litar på de slutsatser som är dragna av Omega. Även om vi redan tidigare har kommit fram till samma slutsatser själva så blir de på något sätt ristade i sten om även är genomkollade av ett företag av Omegas klass (Örjan, stabschef).

Konsulterna beskrevs även som att de läste olika situationer "blixtnabbt" och reagerade fortare på dem än de anställda. Detta blev tydligt då de fick veta att VD skulle bli intervjuad i en morgontidning och de då släppte vad de hade för händer för att istället ta fram förslag på tänkbara intervjufrågor och svar. För projektledaren blev det här ett tydligt exempel på att konsulterna dels såg till sin klients bästa – utöver uppdraget i sig – och dels att de visade på en större förståelse för situationen än de anställda, som (liksom projektledaren själv) mer "tyckt att det varit roligt att han (VD) skulle bli intervjuad" istället för att se det som sitt ansvar att hjälpa till med förberedelserna inför intervjun.

Utfallet från projektet – ett nytt konsultlöst projekt

Vad blev då utfallet från projektet? Ett svar är att det resulterade i en rapport bestående av PowerPoint-bilder, som presenterades för styrelsen. Ett annat svar, som projektledaren också tar upp, är hur Analysprojektet gått igenom Tjänsteföretagets finansiella läge och framtidsutsikterna för dess olika affärer samt givit förslag på alternativa vägar. Det som sedan återstod för organisationen att göra var att fatta beslut om vilken väg den ska gå, något som gjordes inom ramen för ett nytt projekt som leds av vice VD, och i vilket även projektledaren samt en stor del av de chefer som involverats i Analysprojektet ingick.

[Men då är konsulterna inte med utan ni har själva tagit över projektet?] Ja. För nu är analyserandet av Tjänsteföretagets finansiella läge, av framtidsutsikterna för våra huvudtjänster och så har vi analyserat, eller dragit konsekvenser av det för alla av Tjänsteföretagets viktiga tjänsteområden och beskrivit alternativa vägar. Förvärv eller partnerskap för våra huvudområden. Och det som återstår nu, det är bara att utifrån de här olika vägarna fatta beslut, bestämma sig för vilken väg ska vi gå, givet vår finansiella situation. [Och var sker det?] Det sker i ett nytt projekt som startade vid årsskiftet och som pågår fram till maj. Det är vice VD som leder hela projektet. (...) [Hade ni några diskussioner om att ta in konsulter i den delen?] Nej, nej, det hade vi inte... (Örjan, stabschef).

Analys av projektledarens berättelse

Precis som i deltagarnas berättelse så framställer projektledaren Analysprojektet som en förlängning av Visionsprojektet, vilket kan tolkas som att han vill öka legitimiteten hos projektet. Han ställer sig kritisk mot att Analysprojektet kommit att kallas Omegaprojektet internt, eftersom det får det att låta som att det var konsulternas projekt och inte företagets. Det här kan ses som ett uttryck för att projektledaren är mån om att framställa Analysprojektet som *organisationens* projekt och som en del av ett större händelseförlopp istället för, som intressenterna gör, behandla det som en isolerad företeelse i sin berättelse.

Han bemöter kritiken om att projektet skulle ha varit hemligt med att säga att det dels inte behövde vara något stort projekt för att utföra analyserna och dels att det involverat närmare 100 personer. Han tar också upp att projektet haft veckovisa möten med styrgruppen för projektet, i vilken det verkställande utskottet ingick. Detta kan jämföras med intressenternas berättelse, där projektet istället framställdes som hemligt och som oförankrat, både i ledningen och i organisationen i stort, och där få hade någon insyn i vad som försiggick i det.

Projektledaren försvarar vidare projektet genom att förlägga ansvaret för att det uppstod turbulens kring det på *facket*. I berättelsen framställs det som att anledningen till att facket larmade media och framställde idén om att lägga ut delar av verksamheten på entreprenad som ett

konkret förslag (vilket det enligt projektledaren aldrig var) var att det låg i dess intresse att se till ingen outsourcing skedde, samt att fackmedlemmarna fick behålla sina jobb. När det så uppstod en situation där det var osäkert vilka delar av företaget som skulle vara kvar och inte *användes förslaget av facket* för att säkra medlemmarnas arbete, och av andra, icke utpekade aktörer, för att avsätta VD. Denna argumentation förstärks genom att projektledaren påpekade att idén om att outsourca delar av företaget inte var något nytt förslag, utan tvärtom något som diskuterats i Tjänsteföretaget i många år. Sammantaget pekar alltså projektledarens berättelse mot att förslaget blev till ett redskap som användes av aktörer utanför projektet för att främja deras syften, samtidigt som de lät projektet stå som avsändare till det.

När det gäller konsulterna så tar projektledaren upp att de bidragit med analys, struktur och metodik, samt att de kontrollräknat Tjänsteföretagets egna analyser. Han nämner också att det är för den typen av uppgifter som konsulter bör användas, något som ligger i linje med den *kontrollbaserade tolkningsrepertoarens modell för konsultanvändning*. Att konsulterna inte bidragit med kunskap ses inte som något problem, eftersom det inte varit för det som de anlitas, och Tjänsteföretagets bransch dessutom var så komplex att endast några få specialiserade bolag förstod hur den fungerade. Det här kan ses som en slags *normalisering* av att konsulterna saknade kunskap om branschen och också som ett utslag av den *kontrollbaserade tolkningsrepertoarens modell av konsulter* samt *modell för konsultanvändning*.

Projektledaren nämner även konsulternas mer politiska bidrag, där de, genom att anses vara opartiska och trovärdiga ökar den upplevda kvaliteten på analyserna och slutsatserna. I den här beskrivningen anas en viss kritik av organisationen och dess ledning, där de kritiseras för att lita mer till konsulterna än till de anställda och där man bygger murar istället för att dela med sig av sin kunskap internt. Det här kan tolkas som att projektledaren använder sig av den *kontrollbaserade tolkningsrepertoarens modell av organisationen*, när han beskriver sin organisation, och som att de politiska aspekterna av konsultanvändningen därigenom framstår som rationella. Detta tema återfinns även i deltagarnas berättelse och kan eventuellt ha att göra med *distinktionen intern-extern*, där både projektledaren och deltagarna är så kallade externa som kommer utifrån och har erfarenheter med sig från andra

företag, och som heller inte identifierar sig lika mycket med Tjänsteföretaget som de så kallade interna gör.

I slutet av berättelsen tar projektledaren upp Analysprojektet som ett exempel på *best practice* när det gäller konsultanvändning, eftersom det levt upp till policyn i Tjänsteföretaget om hur konsultprojekt ska bemannas och hur de ska organiseras för att möjliggöra kompetensöverföring. Policyn används därigenom som utvärderingskriterium och som en måttstock på hur "lyckat" eller väl genomfört ett projekt var. Det kan också tolkas som att projektledaren, genom att förankra Analysprojektet i policyn, strävar efter att öka dess legitimitet och försvara det mot den kritik som riktats mot det.

Berättelsens funktion

Berättelsens funktion kan alltså sammanfattas som att projektledaren försvarar Analysprojektet mot den kritik som riktats mot det. Detta görs genomgående i berättelsen, vilket skiljer sig mot intressenternas, avnämarnas och den ambivalente deltagarens berättelser i vilka de mer "berättar på" utan att förhålla sig lika aktivt till andra berättelser. Det här kan också uttryckas som att projektledaren strävar efter att återupprätta projektet och framställa det som värdefullt för organisationen. I tabellen nedan sammanfattas vilka aspekter och aktörer som tagits upp i projektledarens berättelse, samt vilka tolkningsrepertoarer och element ur den organisatoriska kontexten som använts för att framställa dem på ett värderande sätt.

Aspekt/aktör i berättelsen	Nyckelord	Tolknings-repertoar/logik	Organisatorisk kontext
Konsulterna	Bidrog med analys, struktur, trovärdighet, opartiskhet. Bidrog inte med kunskap men det låg heller inte i uppdraget.	Kontroll-baserad modell av konsulter samt för konsult-användning	Används ej.
Projektets arbete	Projektet var en viktig och naturlig fortsättning på Visionsprojektet och hade rationella syften och mål som det nådde. Det följde policyn för konsultanvändning i Tjänsteföretaget och beskrevs som <i>best practice</i> .	Används ej.	Policy för konsultanvändning Relationen med Visionsprojektet ger Analysprojektet ökad legitimitet.
Sig själv	Ger inte sig själva någon tydlig roll i berättelsen	Används ej.	Används ej.
Organisationen/ledningen	Bygger murar, litat för mycket på konsulter, är onödigt misstänksam mot konsulter och externa	Kontroll-baserad modell av organisationen	Hög tilltro till konsulter Intern-extern Är alltför politisk
Vems var ansvaret?	Kritiken mot projektet var missriktad och felaktig eftersom det inte varit projektets ansvar att kommunicera med facket och organisationen, samt då det aldrig funnits något förslag om outsourcing. Ansvaret förläggs utanför projektet.	Används ej.	Fackets starka roll i Tjänsteföretaget VD borde ha kommunicerat mer
Facket	Använde projektet för sina egna syften	Används ej.	Fackets starka roll i Tjänsteföretaget
Värdering av projektet som helhet	Projektet var viktigt och lyckat. Kritiken mot det handlade inte om projektet i sig utan om andra saker i organisationen, som VD, facket, företagets framtid, osv.	Resurs-baserad logik för konsult-användning	Policyn för konsultanvändning samt kopplingen till Visionsprojektet används för att öka legitimiteten. Fackets starka roll, spänningen intern-extern, politiken internt, osv används för att bemöta kritiken och friskriva projektet från skuld.

Tabell 30. Sammanfattning av projektledarens berättelse. Som visas utgår han från en resurorienterad logik och tar upp element ur kontexten för att försvara projektet.

Sammanfattande diskussion

Liksom Förändringsprojektet utvärderades alltså Analysprojektet på olika sätt i berättelserna om det, trots att det rörde sig om ett och samma projekt. Intressenterna och avnämarna var kritiska till hur projektet skötts och då fr a till den bristande förankringen av det. Detta gjorde att de utvärderade Analysprojektet negativt och ifrågasatte dess

värde. Intressant nog fanns det dock en öppenhet för att projektet *i sig* innehöll värdefulla delar, i alla fall om man såg till slutsatserna som dragits i det. Detta gör att det som intressenterna och avnämarna tycks utvärdera inte är projektet eller dess resultat som sådana utan *hur väl det passat in i organisationen*.

Häri finns även en utvärdering av VD och hans sätt att hantera Analysprojektet, där projektet blir till ett exempel på varför VD inte passade in i organisationen och varför han avskedades. Som nämnts tidigare så sades förklaringen till detta ligga i att VD var en extern som inte förstod hur Tjänsteföretaget fungerade. I intressenternas och avnämarnas berättelser finns också ett underliggande tema om att de externa inte förstod verksamheten eller var lika goda ledare för den som de så kallade interna. Med detta som bakgrund blir projektet i berättelserna inte bara ett projekt som ska utvärderas i sig, utan det får ett större symbolvärde i organisationen, där diskussionen kring det handlar om andra, mer övergripande frågor, så som spänningen och debatten mellan externa och interna, samt verksamhetens framtida inriktning och i vilken mån det skulle leda till en förändrad kultur i Tjänsteföretaget.

Jämför man detta med projektledarens och deltagarnas berättelse så fokuserar de mer på projektet och konsulternas bidrag till det och det är också det som de i första hand utvärderar. Det finns dock löpande i fr a projektledarens berättelse ett bemötande av den kritik som riktats mot projektet, där projektledaren tar upp att projektet *inte* varit hemligt, samt att det *inte* varit något konsultprojekt, utan att man tvärtom följt policyn om konsultanvändning till punkt och pricka.

Det här kan tolkas som att projektledaren och deltagarna är medvetna om kritiken mot projektet och att den också kommit att utvecklas till en dominerande berättelse och en allmänt spridd bild av projektet i organisationen (något som också stärks av att avnämarnas berättelse avspeglar intressenternas). Projektledarens och deltagarnas berättelser får då mer karaktären av att vara skuggberättelser, i vilka de försöker bevisa att kritiken mot projektet inte alls var "sann" eller riktig, utan tvärtom orättvis och i flera fall även ogrundad, samt att projektet enbart följt och agerat utifrån de direktiv det fått. Detta återkommer även i

projektledarens och deltagarnas sätt att knyta samman Analysprojektet med Visionsprojektet, för att därigenom öka dess legitimitet. En möjlig tolkning av detta är att om projektledarens och deltagarnas berättelser varit etablerade som "sanna" i organisationen så hade det här legitimeringsarbetet inte behövts och kritiken mot projektet inte heller behövt bemötas. Spänningen mellan de två grupperna av berättelser, kritikerna och försvararna, kan också ses som ett uttryck för att de båda ägnar sig åt meningsgivande (jämför Gioia & Chittipeddi 1991), eller en slags *meningsförhandling*, i kampen om tolkningsföreträdet i organisationen.

De grundläggande skillnaderna kan alltså sägas bestå i att deltagare och projektledare värderar projektet som någonting positivt och värdefullt för organisationen, medan intressenter och avnämare istället målar upp det som misslyckat och "meningslöst". Vidare förläggs skulden på olika ställen i berättelserna, där deltagarna och projektledarna förlägger den hos facket och organisationen, medan intressenterna och avnämarna förlägger den till projektet och fr a till beställaren. (Samma mönster återfanns i berättelserna om Förändringsprojektet.) Här kan också noteras att där intressenterna och avnämarna kallar Analysprojektet för "Omega-projektet", vilket förstärker att det var ett konsultprojekt, så vinnlägger sig deltagarna och projektledaren om att istället kalla det för "Strategiprojektet", för att därmed göra projektet mer neutralt och organisations-ägt.

Hur kan då detta förstås? Ett sätt är att, som nämnts, peka på de underliggande logiker för konsultanvändning som finns i berättelserna. I intressenternas, liksom i avnämarnas och den ambivalente deltagarens berättelser, utgår man från en *kunskapsorienterad logik för konsultanvändning*, enligt vilken konsulterna förväntas bidra med kunskap och erfarenhet samt arbeta nära tillsammans med de anställda på ett öppet och förtroendefullt sätt. Här bryter Analysprojektet mot logiken, eftersom det tvärtom skett i en liten grupp, där konsulterna ingått som resurser och för att stärka upp projektet med analys och struktur, samt bidra med trovärdighet och neutralitet. Analysprojektet blir en anomali, och ses därmed som att det inte lever upp till kraven och därför inte varit särskilt lyckat – de kloka resultaten till trots. Intressant nog använder de sig dock inte av kunskapsorienterade tolkningsrepertoarer

i sina berättelser så som man hade kunnat tro, utan den finns med mer implicit i den. Istället använder de sig av *resursorienterade* tolkningsrepertoarer. Detta kan förklaras med att dessa, och då framför allt den kontrollbaserade tolkningsrepertoaren som de också använder flitigt, innehåller bättre verktyg och instrument för att kritisera konsulter och konsultanvändning än de kunskapsorienterade.

I deltagarnas och projektledarens berättelser utgår man från en *resursorienterad logik*, och visar hur projektet liksom konsulterna och projektgruppen arbetat i enlighet med den. Betraktas projektet ur den logikens ögon så framstår det då som lyckat värdefullt för organisationen, och konsulterna som att de givit viktiga bidrag till den och levt upp till de krav som ställts på dem. Deltagarna och projektledaren är dock medvetna om att projektet utsatts för hård kritik, varför deras berättelser är mer inriktade på att försvara och upprätta Analysprojektet än på att bara berätta vad som hände i det (vilket intressenterna och avnämarna gör).

Tittar man närmare på vilka tolkningsrepertoarer som används i berättelserna samt hur, så ser vi att den *kontrollbaserade tolkningsrepertoaren* återkommer i alla berättelser utom den ambivalente deltagarens. Detta är intressant och kräver också en närmare beskrivning av *hur* den används i dem. I intressenternas berättelse används den kontrollbaserade tolkningsrepertoarens modell av konsulter för att kritisera konsulterna och påvisa att de inte bidrog med kunskap eller erfarenhet, samt att de var ointresserade av att anpassa sig efter organisationens behov. (Detta överensstämmer med intressentens beskrivning av konsulterna i Förändringsprojektet.)

Projektledaren och deltagarna däremot, använder sig också av den kontrollbaserade tolkningsrepertoaren, men gör det för att rättfärdiga och legitimera Analysprojektet och konsultanvändningen genom att visa att den överensstämmer med idealen i den resursorienterade logiken. Projektledaren använder den även för att peka ut att konsulternas styrkor är analys och struktur, samt att det inte är konsulter man ska vända sig till om man vill ha kunskap utan att det då finns andra aktörer som specialiserat sig på det. Har man då som i fallet med Analysprojektet ett behov av att få in extra resurser som kan göra

välgrundade och neutrala analyser så framstår det enligt den resursorienterade logiken som rimligt att anlita konsulter för uppdraget.

Samma repertoar kan alltså användas både för att kritisera och för att legitimera konsultanvändning, mm. Vilken användning den får tycks ges av vilken underliggande logik som berättelsen vilar mot. Är det en kunskapsorienterad logik så kan den kontrollbaserade repertoaren användas för att kritisera, och är det istället en resursorienterad logik så kan den användas för att legitimera. Detta sammanfattas i tabellen nedan:

Berättelse	Tolkningsrepertoar	Används för att...
Intressenternas	Kontrollbaserad modell av konsulter	Kritisera konsulterna och ifrågasätta värdet av deras bidrag
Avnämarnas	Neutral modell för konsultanvändning	Lyfta ansvaret från konsulterna till VD och organisationen
Den ambivalente deltagarens	Ambivalent modell av konsulter Ambivalent modell för konsultanvändning	Rättfärdiga och visa på nyttan av att låta konsulterna vara elever och organisationen lärare
Deltagarnas	Kontrollbaserad modell av konsulter	Framställa konsulterna och deras bidrag som värdefulla
Projektledarens	Kontrollbaserad modell av konsulter	Framställa konsulterna och deras bidrag som värdefulla
	Kontrollbaserad modell av organisationen	Kritisera organisationen för att vara alltför oprofessionell och politisk
	Kontrollbaserad modell för konsultanvändning	Rättfärdiga och försvara projektet, samt konsultanvändningen i det

Tabell 31: Översikt över hur vilka tolkningsrepertoarer som användes i de olika berättelserna om Analysprojektet, samt vad de användes för att göra.

Den ambivalente deltagaren har en egen berättelse som ligger mellan deltagarnas och intressenternas berättelser. Eftersom den bara uttrycks av en person och den dessutom är kortfattad är det svårt att göra några större tolkningar av den. Ett möjligt sätt att betrakta berättelsen på är att se den som ett uttryck för den kunskapsorienterade kulturen i Tjänsteföretaget kring konsultanvändning, vilken präglades av en hög tilltro till konsulterna, dåligt självförtroende, och en utbredd konsultanvändning – ofta i större förändringsprojekt (se kapitel 6). När det visade sig att konsulterna inte kunde så mycket som man trott, utan man själv kunde mer än de så blev man i organisationen inte upprörd (så som antagligen hade varit fallet om man istället utgått från en mer

kontrollbaserad modell för konsultanvändning), utan såg det istället som att det egna självförtroendet stärktes av att kunna mer än konsulterna. Grunden för denna tolkning ligger i att den ambivalente deltagaren beskrev sig själv som en typisk intern, och som att han identifierade sig mycket starkt med Tjänsteföretaget och dess kultur. Det är också möjligt att berättelsen var möjlig att berätta just eftersom det fanns en kultur i Tjänsteföretaget som tillät den här typen av utsagor, trots att den bröt mot andra, mer resursorienterade ideal.

Ytterligare en viktig iakttagelse som kan göras är att den organisatoriska kontexten användes flitigt i berättelserna om Analysprojektet. Det element som oftast kom upp, och då i samband med temat om den bristande förankringen av projektet, var *beslutskulturen* i Tjänsteföretaget. Ett annat element var *fackets centrala roll* i Tjänsteföretaget, där det framstod som en aktör som man inte kunde förbigå utan att det fick stora konsekvenser i form av skadestånd, uppmärksamhet i media, etc. Ett tredje element ur den organisatoriska kontexten som togs upp var det *dåliga självförtroendet*. Detta nämns fr a i den ambivalente deltagarens berättelse men var något som i princip alla intervjupersoner tog upp på ett eller annat sätt under intervjuerna. Ytterligare ett element var *spänningen mellan de externa och de interna* i Tjänsteföretaget, som ges stort utrymme i fr a intressenternas berättelse, där VD fick symbolisera de externa.

Att den organisatoriska kontexten togs upp så frekvent i berättelserna kan bero på att det dels fanns en mycket stark och djupt rotad kultur i Tjänsteföretaget, en kultur som gav företaget en identitet av att vara unikt och av att ha vissa drag som var utmärkande för det och för dess anställda. Eftersom kulturen var så påtaglig i Tjänsteföretaget blev den till något som inte kunde utelämnas i berättelserna utan blev istället nästan till en slags egen aktör, som fanns med i utsagorna kring Analysprojektet.

En relaterad förklaring till detta kan vara att eftersom Tjänsteföretaget befann sig i en övergångsfas från det gamla, statliga monopolföretaget till att bli ett mer näringslivsinriktat och konkurrensutsatt företag, så kom kulturen upp till ytan. Detta förstärktes av att man under senare år rekryterat in allt fler externa till höga poster i Tjänsteföretaget, externa

som då hade med sig andra sätt att arbeta och se på verksamheten. Sammantaget gjorde detta att det flöde av stabilitet (jämför Weick 1995) som tidigare funnits i Tjänsteföretaget bröts, vilket gjorde att de tidigare förgivettagna sätten att betrakta sig själva och sitt arbete på nu synliggjordes och ifrågasattes.

Kanske ligger förklaringen till turbulensen och den negativa utvärderingen av Analysprojektet just här. Hade Analysprojektet utförts i en organisation med en mer stabil kultur, där normerna kring konsultanvändning var kända och gemensamma hos de anställda, hade antagligen inte Analysprojektet väckt så mycket uppståndelse eftersom det, eller åtminstone kommunikationen kring det, då säkerligen anpassats efter dem. Det som nu skedde var istället att VD, som kom utifrån och inte var "fostrad" i Tjänsteföretagets kultur, startade Analysprojektet i enlighet med en resursorienterad logik som visserligen var gångbar i andra organisationer, men som inte fungerade i Tjänsteföretaget. Tittar man på Analysprojektet så ser man också att det följer den kontrollbaserade modellen för konsultanvändning. Denna modell för konsultanvändning används också av projektledaren och deltagarna för att legitimera och försvara projektet, men den används inte av intressenterna (även om den använder den kontrollbaserade modellen av konsulter för att kritisera och utvärdera konsulterna negativt). Där finns istället en tanke om att konsultprojekt ska förankras i organisationen, att konsulterna ska arbeta öppet och nära tillsammans med de anställda och bidra med kreativitet - en modell för konsultanvändning som ligger närmare den kunskapsorienterade logiken för konsultanvändning. Denna logik återkommer också i beskrivningen av Visionsprojektet som ett exempel på god konsultanvändning och ett lyckat konsultprojekt, samt, inte minst, i Tjänsteföretagets policy för konsultanvändning.

Detta kan också uttryckas som att det i Tjänsteföretaget verkade finnas en syn på konsulter och konsultanvändning som låg inom ramen för kunskapsorienterad konsultanvändning (jämför kapitel 7). Detta kan jämföras med Tillverkningsföretaget, som istället tycktes utgå från en mer resursorienterad konsultanvändning, i alla fall om man såg till att samtliga berättelser där använde sig av den neutrala modellen för konsultanvändning och man också tenderade att anlita konsulter för mindre, begränsade uppdrag (jämför kapitel 6). När så Analysprojektet,

som följde och var designat efter en mer resursorienterad logik, startades upp så bröt det alltså mot den underliggande normen om konsultanvändning i Tjänsteföretaget, varför det väckte större uppmärksamhet och också kom att bedömas och granskas hårdare än vad det sannolikt gjort om det istället följt normen (jämför Boyce 1995). På samma sätt tycks Förändringsprojektet ha brutit mot den resursorienterade normen i Tillverkningsföretaget, då det följde en kunskapsorienterad logik.

Kan då inte de två olika logikerna blandas? Svaret på den frågan är att det går och att det också ofta görs i praktiken, där konsulter anlitas för att bidra med *både* kunskap och resurser. Frågan är istället hur projektet och konsulternas uppdrag *formuleras*. Det är detta, dvs hur konsultprojektet framställs och hur passar in i den organisatoriska kontexten som blir en kärnfråga här, mer än vad konsulterna faktiskt gör och bidrar med i det. Detta såg vi exempel på i Analysprojektet, där konsulterna enligt berättelserna inte bidrog med kunskap till projektet. Det framställdes dock på tre olika sätt; I projektledarens och deltagarens berättelser sågs det inte som något problem, eftersom det inte var det som konsulterna anlitas för. I intressenternas berättelse framställdes det istället som en brist och som ytterligare ett "bevis" för att konsulter inte hade så mycket att bidra med (se särskilt citaten från Per och Ingela om detta). I den ambivalente deltagarens berättelse, slutligen, framstår kunskapsbristen som någonting positivt eftersom deltagaren får ett "stärkt självförtroende" av att kunna mer än konsulterna och få undervisa dem och stå som lärare istället för elev.

Sammantaget spelar alltså den organisatoriska kontexten en central roll i berättelserna och utvärderingarna av Analysprojektet. Det som utvärderas är heller inte så mycket projektet i sig som hur väl det passar in i organisationen. Det tycks också som att det finns en underliggande norm i Tjänsteföretaget som ligger nära den kunskapsorienterade logiken för konsultanvändning. Analysprojektet framstår gentemot den som en anomali, eftersom den följer den resursorienterade logiken istället.

I tabellen nedan sammanfattas de olika berättelsernas huvuddrag samt de tolkningsrepertoarer/logiker för konsultanvändning och element ur den organisatoriska kontexten som används i dem. Som visas där så innehåller intressenternas och avnämarnas en slags *implicit* kunskapsorienterad logik för konsultanvändning. Med detta menas då att det fanns en underliggande norm i berättelserna för hur konsulter borde användas och vad de borde bidra med. Denna uttalades dock inte direkt och explicit, utan mer indirekt genom att exempelvis framhålla Visionsprojektet som exempel på god konsultanvändning, samtidigt som konsulterna i Analysprojektet kritiserades för att inte ha bidragit med kunskap till projektet⁹⁰.

De olika berättelserna och deras utvärderingar av Analysprojektet sammanfattas i tabellen nedan:

⁹⁰ Det här sättet att uttrycka sig på ett mer indirekt sätt liknar det Wetherell & Potter (1988) tar upp, då de påpekar att vi ofta uttrycker oss på ett indirekt sätt när vi uttrycker värderingar och önskemål för att därigenom undvika att bli kritiserade eller avvisade. Till detta kommer då också att värderingen kan vara så självklar för den som talar att den inte behöver sägas explicit utan mer finns med i bakgrunden.

Värdering av projektet Berättelse	Sammanfattning	Underliggande logik för konsultanvändning	Organisatorisk kontext
Intressenternas	Att projektet inte passade in i organisationen väger tyngre än de resultat det tog fram	Implicit kunskapsorienterad logik Kontrollbaserad modell av konsulterna	Dåligt självförtroende, beslutskultur, intern-extern, fackets starka roll
Avnämarnas	VDs bristande förankring ledde till att projektet fick dåligt rykte och till att han själv fick avgå	Implicit kunskapsorienterad logik Kontrollbaserad modell av konsulterna	Används knappt mer än att fackets starka roll tas upp.
Den ambivalente deltagarens	Konsulterna bidrog med modeller och organisationen fick ett stärkt självförtroende av att undervisa konsulterna om företaget och marknaden. Projektet i sig utvärderas inte.	Kunskapsorienterad logik Ambivalent modell av konsulterna Neutral modell för konsultanvändning	Dåligt självförtroende, hög tilltro till konsulterna, organisationen är en dålig beställare av konsulttjänster.
Deltagarnas	Projektet följde policyn i Tjänsteföretaget och resulterade i en kontrollräknad och osentimental bild av situationen i företaget. Konsulterna gav värdefulla bidrag i form av analys, neutralitet och trovärdighet.	Resursorienterad logik Kontrollbaserad modell av konsulterna	Visionsprojektet och policyn för konsultanvändning används för att ge legitimitet åt berättelsen. Organisationens beskrivs som alltför politisk för att kunna göra en neutral analys själv.
Projektleddarens	Projektet lyckat i sig, kritiken handlade inte om projektet i sig utan om andra saker	Resursorienterad logik Kontrollbaserad modell av konsulterna	Visionsprojektet och policyn för konsultanvändning används för att ge legitimitet åt berättelsen. Fackets starka roll. spänningen intern-extern, samt politiken internt, osv, används för att bemöta kritiken och friskriva projektet från skuld.

Tabell 32. Sammanfattning av hur Analysprojektet värderades i de olika berättelserna samt av vilka nyckelord, logiker för konsultanvändning samt element ur den organisatoriska kontexten som används i dem.

KAPITEL 10

KONSULTPROJEKTENS INFORMELLA UTVÄRDERING

Inledning

I det här kapitlet sammanfattas resultaten från de tre föregående analyskapitlen. I samband med detta visas hur de bidragit till att besvara de forskningsfrågor och det syfte som ställdes upp inledningsvis i avhandlingen (se kapitel 1). Kapitlet inleds med en beskrivning av hur konsultprojekten värderades och av vilken slags process detta då rörde sig om. Här förs även en diskussion kring vad som påverkar vilken värdering som "vinner" och etableras som dominerande i organisationen, samt vilka konsekvenser detta kan få. Därefter tas de faktorer som visat sig påverka värderingen av projekten upp. Kapitlet utmynnar i ett antal slutsatser om hur värderingen av konsultprojekt går till samt vilka olika faktorer som påverkar den. Dessa används sedan som språngbräda in i det efterföljande kapitlet, i vilket avhandlingens bidrag och resultatens implikationer för såväl fortsatt forskning som praktik som diskuteras.

Hur gick värderingen av konsultprojekten till?

Den fråga som avhandlingen kretsat kring är hur det går till när konsultprojekt värderas. Som visades i kapitel 2 så beskrivs konsultprojekt ofta som mycket svåra att mäta eller värdera på något mer objektivt eller formaliserat sätt, varför klienterna sällan utför explicita utvärderingar⁹¹. Detta visade sig även gälla i de två studerade företagen, Tillverkningsföretaget och Tjänsteföretaget, i vilka utvärde-

⁹¹ Som diskuterades i kapitel 2 så utvärderar dock ofta konsulterna själva projekten och sina insatser i dem.

ringar av konsultprojekt sällan eller aldrig utfördes – åtminstone inte av företagen själva och åtminstone inte i de projekt som studien berörde (se kapitel 5).

Innebar då detta att konsultprojekten inte utvärderades överhuvudtaget? I avhandlingen har det visats hur det pågick en utvärderingsprocess i företagen vilken inte var lika synlig och explicit som de mer formaliserade utvärderingsformerna, men som likväl resulterade i bedömningar och värderingar av konsultprojekten. Värderingarna tycktes dessutom leva kvar relativt länge i organisationen och kunna få reella effekter på såväl utfallet av projekten som för de aktörer som involverats i det⁹². Vad handlade det då om för process, och hur kan den karakteriseras?

Som diskuterats ovan så kan denna utvärderingsprocess betraktas som en meningsskapande process, i vilken organisationsmedlemmarna försöker tolka och förstå vad projektet handlat om och hur det skall värderas. Detta sker då diskursivt genom att organisationsmedlemmarna berättar för varandra och för sig själva om projektet. I berättelserna framställs projektet (liksom olika händelser och aktörer i det) på olika sätt, vilket leder till att det tillskrivs ett "värde". Detta värde kan sedan vara tämligen enkelt och kvalitativt uttryckt, som en känsla av att projektet varit lyckat, ganska bra eller ganska dåligt, eller, som en intervjuperson uttryckte det "helt meningslöst". Men även om värderingarna har en informell karaktär och är svåra att fånga och ta på, så är kan de fortfarande leda till högst påtagliga konsekvenser eftersom de påverkar hur organisationsmedlemmarna uppfattar och agerar kring dem⁹³. Detta inte minst som de sedimenteras i organisationerna och kan leva kvar långt efter att konsultprojekten avslutats som minnen och förväntningar kring hur en "god" konsultanvändning bör se ut (jämför Hellgren & Löwstedt 1997). Därigenom påverkar de både värderingen av det aktuella konsultprojektet och den framtida

⁹² Jämför exempelvis med hur Visionsprojektet togs upp som ett exempel på god konsultanvändning flera år efter att det avslutades, samt hur den negativa värderingen av Analysprojektet kom att få effekter för både beställaren (VD), som tvingades avgå, och för konsulterna, vilka kom att omges av "ett löjets skimmer" – se kapitel 9.

⁹³ Jämför citatet av Patton (1992) i inledningen av avhandlingen, enligt vilket det som upplevs vara sant också "blir" sant i sina konsekvenser.

konsultanvändningen i organisationen, genom att de tillhandahåller normer och tolkningar av konsultprojekten. De meningsskapande berättelserna om projekten kan således säga ha både en normativ och en performativ karaktär.

Denna beskrivning liknar det Skinner (2004) kallar för informell utvärdering (*informal evaluation*)⁹⁴. Jag använder fortsättningsvis hennes beteckning för processen och kallar den då för den *informella utvärderingsprocessen*. För att tydliggöra den informella utvärderingens särdrag och hur dessa skiljer sig från mer traditionell och formell utvärdering har tabellen nedan ritats upp:

Utvärderingsform	Informell utvärdering	Formell utvärdering
Karakteristika		
Typ av bedömning?	Subjektiv, tolkande, kvalitativ	Objektiv, mätande, ofta kvantitativ
När sker den?	Kontinuerligt	Vid specifikt tillfälle
Vem utför den?	Alla aktörer som känner till projektet	Viss(a) utvald(a) aktörer som fått i uppdrag att utvärdera
Typ av utvärderingskriterier?	Implicita, dolda och intransparenta	Explicita, synliga och transparenta
Spridningsform	Rykten, berättelser, prat	Rapporter, protokoll, dokument
Uppdragsgivare	Saknas. Varje aktör gör sin egen utvärdering.	Finns tydlig uppdragsgivare i och med att någon bestämt att utvärderingen ska göras.

Tabell 33. Jämförelse mellan karaktärsdragen hos de informella och mer traditionella och formella utvärderingsformerna.

Organisationsmedlemmarna kan ha varierande tillgång till information samt olika intressen att bevaka i projektet. Därigenom kan en polyfoni av berättelser och värderingar kring ett och samma konsultprojekt uppstå i en organisation och konkurrera med varandra om tolkningsföreträdet (se t ex Buchanan 2003). Vilken av dessa berättelser som "vinner" och etableras som dominerande och "sann" (och vilka som istället utvecklas till skuggberättelser – se Tyler 2006) i organisationen beror då mindre på projektet i sig eller på vilken värdering som är riktigast. Istället handlar det dels om berättarnas positioner, trovärdighet och spridningsmöjligheter (Hazen 1993; Müllern & Stein 1999) och dels om hur väl berättelsen/värderingen är förankrad i

⁹⁴ Skinner (2004) går dock inte in i detalj på hur, mer exakt, den informella utvärderingen går till. En vidare diskussion om hur den här studien och dess resultat förhåller sig till Skinners studie återfinns i kapitel 11.

organisationens kultur, normer och ideal när det gäller konsultanvändning. De berättelser som ligger nära de allmänna normerna, idealen och kulturen i företaget tenderar där att ha ett försprång gentemot dem som bryter av mot "det normala" i företaget (Czarniawska-Joerges 1988; Boyce 1995).

De informella utvärderingarna kan vidare ha en politisk prägling. Detta visades i analyserna av Förändrings- och Analysprojektet (se kapitel 8-9), där exempelvis facket och de "interna" i Tjänsteföretaget, dvs de som arbetat länge inom företaget och identifierade sig starkt med det, använde Analysprojektet för att säkra fackmedlemmarnas anställningar och försvara den gamla kulturen i Tjänsteföretaget mot de pågående förändringarna. Sammantaget gör detta att den informella utvärderingen – trots (eller kanske tack vare) sin osynlighet och abstrakta karaktär – kan vara ett kraftfullt medel för att både utvärdera konsultprojekt, och då fungera som komplement eller substitut för en mer explicit och formaliserad utvärdering, och för att uppnå olika (mer eller mindre politiska) syften i organisationen.

Så långt om den informella utvärderingsprocessen och hur den såg ut. Men hur var de olika berättelserna uppbyggda? Och vad påverkade den informella värderingen av konsultprojekten? Detta kommer nu att behandlas närmare.

Vad påverkade värderingen av konsultprojekten?

Som visades i kapitel 7-9 så genererade analyserna flera resultat, vilka alla hade bäring på frågan om vilka faktorer som påverkade värderingen av konsultprojekt. Dessa kommer nu att diskuteras i tur och ordning för att slutligen sammanfattas i en modell, kallad Värderingstriangeln.

Lokala tolkningsrepertoarer och övergripande diskurser

En första fråga som kan ställas när det gäller vad som påverkade värderingen av konsultprojekt är vilka kriterier som användes i berättelserna och mot vilka konsultprojekten jämfördes. För att besvara detta bör vi återvända till resultaten i kapitel 7, där det visades att det

inte bara fanns *en* måttstock för vad som kunde betraktas som "god" eller legitim konsultanvändning utan (minst) fem. Av dessa var en, den ideala konsultanvändningen, en slags idealbild eller *espoused theory* (Argyris & Schön 1978) kring hur det borde vara. De övriga fyra tolkningsrepertoarerna var mer praktisknära *theories in use* (ibid.), vilka användes i berättelserna för att utvärdera konsultprojekt informellt och framställa dem som mer eller mindre framgångsrika (se kapitel 7-9).

Vid en jämförelse mellan tolkningsrepertoarerna visade det sig att det fanns skillnader och likheter dem emellan när det gällde synen på vad för slags uppdrag konsulterna skulle anlitas för och vad de förväntades bidra med. Den kontrollbaserade och den neutrala utgjorde då en grupp, vilken såg konsulterna som i första hand resurser, medan den pragmatiska och den ambivalenta tolkningsrepertoaren istället såg dem som kunskapsförmedlare. Det här gjorde att det möjligt att betrakta tolkningsrepertoarerna som vilande mot två olika logiker för konsultanvändning; den resursorienterade och den kunskapsorienterade logiken. Jämförde man sedan dessa med Tjänsteföretagets och Tillverkningsföretagets konsultanvändning på organisationsnivå (se kapitel 6), så framgick det att Tjänsteföretaget tenderade att använda konsulter i enlighet med den kunskapsorienterade logiken, medan Tillverkningsföretagets konsultanvändning istället låg närmare den resursorienterade logiken.

Det fanns också skillnader mellan tolkningsrepertoarerna när det gällde synen på hur relationen konsult-klient såg ut. Var den kanske präglad av förtroende, så som i den pragmatiska och ambivalenta tolkningsrepertoaren, eller av misstro, där man utgick från att konsulterna var mer lojala till sig själva och sina egna intressen än till konsulterna, så som i den kontrollbaserade och neutrala tolkningsrepertoaren? Och hur såg maktbalansen i relationen ut? Var den jämlik, så att de båda parterna relaterade till varandra som gelikar, eller var den ojämlig så att den ena parten hade ett övertag över den andre? Skillnaderna och likheterna mellan de fyra tolkningsrepertoarerna sammanfattas nedan i en figur, i vilken det blir tydligt hur de förhåller sig till varandra samt till de två logikerna för konsultanvändning:

	Resursinriktad konsultanvändning	Kunskapsinriktad konsultanvändning
	Misstro	Förtroende
Ojämlig relation	Kontrollbaserad	Ambivalent
Jämlig relation	Neutral	Pragmatisk

Fig. 11. Illustration över hur de fyra tolkningsrepertoarerna baserar sig på en relation byggd på misstro/förtroende samt jämlikhet/ojämlikhet. Figuren visar även hur tolkningsrepertoarerna vilar mot två logiker för konsultanvändning; den resursorienterade och den kunskapsorienterade logiken.

Hur kan man då förstå de här tolkningsrepertoarerna och logikerna? Var de enbart lokala konstruktioner, eller fanns det kanske någon relation mellan dem och andra, mer övergripande ideal och tankefigurer? Vid en jämförelse med det Garsten & Grey (2001) samt Werr och Styhre (2003) kallar för de byråkratiska och postbyråkratiska⁹⁵ diskurserna, framgick det att det fanns överensstämmelser mellan innehållet i tolkningsrepertoarerna och diskursernas ideal för hur företag ska organiseras och ledas. Den resursorienterade logiken liknade de byråkratiska idealen om en stark, beslutsfattande och kontrollerande chef, samt om en organisation med tydliga gränser som till stor del klarar sig utan extern hjälp (jämför Garsten & Grey 2001). Den kunskapsorienterade logiken uppvisade däremot likheter med de postbyråkratiska idealen om en mer lyssnande och coachande chef, och en organisation som lever i osmos med sin omvärld och är organiserad för att ta in extern hjälp vid behov (ibid.). Likheterna mellan de två diskurserna och de här framanalyserade tolkningsrepertoarerna liksom deras bakomliggande logiker, gör det möjligt att betrakta dem som lokala uttolkningar och appliceringar av de övergripande ideal som diskurserna tillhandahåller (för en mer detaljerad beskrivning av dessa, se Garsten & Grey 2001 samt Werr & Styhre 2003). Figur 11 ovan kan därmed kompletteras på följande sätt:

⁹⁵ Werr och Styhre (2003) använder begreppet nätverksdiskurs (*network discourse*) för att beteckna det som Garsten och Grey (2001) kallar postbyråkratiska diskursen.

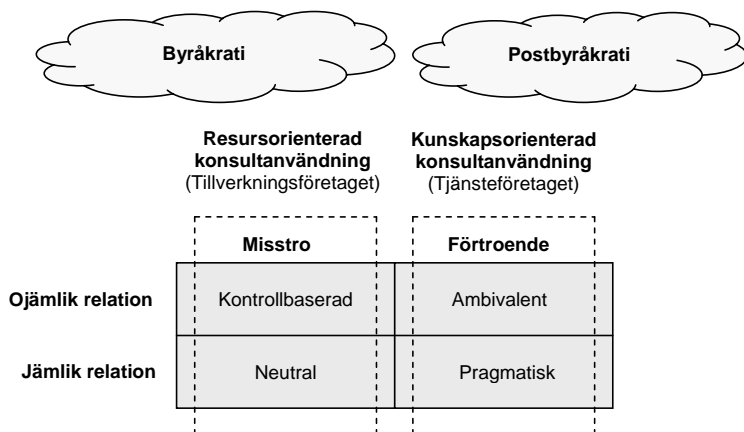


Fig. 12. Illustration över hur tolkningsrepertoarerna och logikerna kan ses som avspeglingar av de byråkratiska och postbyråkratiska diskurserna.

Detta får flera konsekvenser: En är att det som vid första anblicken kan uppfattas handla om "enbart" värderingen av ett konsultprojekt kan ha bäring på större frågor än så. Genom att konsulterna har en dubbelroll där de både är externa (konsulter som kommer utifrån) och interna (deltagare i ett företagsinternt projekt), kan konsultprojektet bli till ett slags gränsland, där frågor om gränsdragningar, ledarskap, osv, prövas och synliggörs. Konsultprojekten blir därigenom till en arena för frågor rörande inte bara projektet i sig utan även för möten, diskussioner, förhandlingar och konflikter kring hur företaget ska organiseras och ledas, samt vad som är ett riktigt och legitimt sätt för detta. De kan då fungera som indikator på såväl projektaktörernas som organisationens syn på vad som är ett gott ledarskap och ett riktigt sätt att organisera verksamheten.

En annan konsekvens är att förekomsten av olika ideal och normer kring konsultanvändning (liksom kring organisering och ledarskap) kan leda till att det som uppfattas som rätt och riktigt av den ena upplevs som fel och normbrytande av den andra. Detta kan i sin tur leda till konflikter och missförstånd i organisationerna, inte minst då båda parter har "rätt" – i alla fall enligt sin logik – samt till att

effektiviteten liksom utfallet av projektet försämrar⁹⁶. Det kan därför vara värdefullt att lyfta blicken från konsultprojektet i sig och se till vad det är de eventuella konflikterna eller diskussionerna handlar om. Är det projektet i sig eller kanske mer övergripande ideal som avhandlas i dem?

Kopplingen mellan tolkningsrepertoar – logik – diskurs kan alltså bidra till att förklara dels förekomsten av olika modeller eller ideal för vad som var att betrakta som "god" konsultanvändning, och dels varför formen för projektet kom att spela en så pass central roll i den informella utvärderingen av projekten (se vidare nedan). Den pekar också mot att det inte är tillräckligt att bara se till projektet i sig utan att den omgivande kontexten även måste tas i beaktande vid konsultanvändning (jämför Werr & Styhre 2003; Furusten & Werr 2005). Detta gäller då både företag och de forskare som vill studera dem.

I tabellen nedan beskrivs relationen mellan de olika begreppen diskurs, logik och tolkningsrepertoar, samt vilken nivå (uttryckt i termer av användningsnivå och analysnivå) de befinner sig på. I kolumnen "Funktion" beskrivs i korta drag vad begreppen avser samt deras inbördes relation. Även om tabellen ger uttryck för en uppifrån och ned-påverkan⁹⁷, där diskursen påverkar de lokala tolkningsrepertoarerna, så bör man inte utesluta att det lokala också kan påverka det generella, även om det sannolikt tar längre tid. Likheterna mellan tolkningsrepertoarerna, logikerna och de övergripande diskurserna gör vidare det möjligt att anta att liknande repertoarer används i flera företag och att de inte är lokalt uppkomna utan istället lokala uttolkningar⁹⁸. Mer forskning behövs dock för att utvisa detta.

⁹⁶ Detta kan jämföras med det Hannerz (1992) kallar för asymmetri mellan aktörers föreställningar. Blir asymmetrin för stor kan det få konsekvenser av negativt slag för organisationen (se t ex Andersson 2005).

⁹⁷ Jämför gärna med resonemanget om tolkningsrepertoarer i kapitel 4, där det sades att tolkningsrepertoarer är allmänt tillgängliga resurser för alla i en kultur. Även om individen kan välja tämligen fritt bland repertoarerna så kan hon fortfarande bara välja bland dem som är tillgängliga för henne (Burr 1995; Winther Jørgensen & Phillips 2000). Dessa kan i sin tur antas komma av de övergripande diskurser som finns inom kulturen.

⁹⁸ Detta stärks även av att tolkningsrepertoarerna återfanns i båda företagen (med undantag för den ambivalenta tolkningsrepertoarerna – se kapitel 7), trots deras stora olikheter när det gäller bransch, inriktning, kultur, ekonomiska situation, osv.

Begrepp	Nivå (analysnivå, användningsnivå)	Funktion
Diskurs	Samhällsnivå	Tillhandahåller normer och ideal för hur företag skall ledas och organiseras. Konsulter blir här ett specialfall, vilket pekar mot både organisering (hur ska verksamheten organiseras, gränserna utåt, ska problem hanteras internt eller av externa resurser, osv) och ledarskap (hur ska konsulterna, de anställda och företaget i stort ledas, vad är ett gott ledarskap?).
Logik	Organisationsnivå	Konsultanvändningen på organisationsnivå – vad pekar den mot för normer och ideal, och vilken diskurs bygger dessa i sin tur på?
Tolknings-repertoar	Individnivå	Vilka tolkningsrepertoarer använder aktörerna i organisationen för utvärdera konsultprojekten samt framställa sin berättelse och sig själva som trovärdiga? Vilka logiker vilar tolkningsrepertoarerna mot?

Tabell 34. Tabellen visar hur de olika begreppen eller fenomenen diskurs, logik och tolkningsrepertoar hänger samman, samt hur de två sistnämnda kan sägas vara uttolkningar av de övergripande diskurserna.

Relationen till projektet påverkar hur det värderas i berättelserna

En annan faktor som påverkade hur konsultprojekten värderades var vilken relation berättaren hade till projektet i fråga⁹⁹. Detta blev tydligt i berättelserna om Analys- och Förändringsprojekten (se kapitel 8-9), där intressenterna och avnämarna *kritiserade* projekten medan deltagarna och framför allt projektledarna *försvarade* dem mot kritiken. Det här kan tolkas på två sätt: å ena sidan kan det förstås som att grupperna har olika intressen att bevaka i projekten och att detta därmed leder till att de kritiserar eller försvarar dem. Å andra sidan kan det tolkas som att intressenternas och avnämarnas kritik mot projekten fått genomslagskraft i organisationen och att deras bild eller framställning av projekten blivit så spridd att projektledarna och deltagarna måste hantera den i sina berättelser och bemöta den¹⁰⁰.

Den sistnämnda tolkningen styrks av att avnämarnas berättelser åter speglar intressenternas. Avnämarna hade inga egna erfarenheter av

⁹⁹ Detta kan också uttryckas som berättarens inbäddning (*embeddedness*) i projektet påverkar hans/hennes utvärdering av det (Granovetter 1985; Armbrüster 2006).

¹⁰⁰ Här bör tilläggas att vi inte vet hur det såg ut i organisationerna totalt sett utan bara har materialet att tillgå. I materialet framstår det dock som att intressenternas berättelse vunnit gehör i organisationerna, vilket då märks genom att projektledarna och deltagarna hela tiden förhåller sig till intressenternas kritik mot projektet i sina berättelser, medan intressenten själv (liksom avnämarna) inte gör några sådana förbehåll utan "berättar på".

projektet och påverkades heller inte direkt av det, utan baserade sin berättelse på det de hört talas om projektet. Avnämarnas berättelse får därmed en intressant funktion, där den kan fungera som barometer eller indikator på vilken berättelse eller version av projektet som är dominerande i organisationen. Vill man ta reda på vad för bild av någon företeelse, projekt eller dylikt som är spridd i en organisation torde det därför vara en god strategi att höra efter med avnämarna om hur de framställer fenomenet i fråga.

Det visade sig även att berättelserna var uppbyggda på liknande sätt i företagen, så att deltagarnas berättelse om Analysprojektet liknade deltagarnas berättelse om Förändringsprojektet, osv. De här gemensamma mönstren i berättelsernas uppbyggnad sammanfattas i en tabell nedan, där "+" indikerar en positiv framställning och en värdering och "-" en negativ. (Att avnämarna har en kombination "+/-" indikerar att de både kritiserar och försvarar organisationen i sin berättelse.)

Aspekt/ aktör Grupp	Konsult- erna	Organis- ationen	Vem bär ansvaret?	Känsla i berättel- sen	Funktion	Projektet som helhet
Intressent- erna	-	+	Beställaren, konsulterna, projektet, ledningen.	Irritation, frustration	Kritisera projektet. Peka ut beställaren som ansvarig. Implicit funktion: Framställa sig själv som klarsynt, orädd och ansvarstagande ledare.	-
Avnämarna	Neutral	+/-	Ledningen, projektet. Konsulterna friskrivs	Neutral	Återberätta vad som hänt i projektet (baserat på vad som hörts). Implicit funktion: framställa sig själv som ansvarstagande och klarsynt. Indikerar vilka berättelser som etablerats som dominerande.	- (beror på den domi- nerande be- rättelsens värdering)
Deltagarna	+	-	Ledningen, organisationen Projektet friskrivs	Neutral	Försvara projektet. Bemöta kritiken. Implicit funktion: försvara sitt eget rykte och insats i projektet	+
Projekt- ledarna	+	-	Ledningen, organisationen Projektet friskrivs	Irritation, frustration	Försvara och återupprätta projektet. Visa kritiken felaktig. Implicit funktion: försvara sitt eget rykte och insats i projektet	+

Tabell 35. Översikt över de olika berättelsernas beståndsdelar, uttryckta känsla samt funktion. Plustecknen indikerar en positiv värdering och framställning, medan minustecknen istället indikerar en negativ.

Tabellen visar de beståndsdelar som berättelserna bygger på i sin grundform. Dessa kan sedan anpassas och broderas ut beroende på hur den organisatoriska kontexten ser ut och vilka logiker för konsultanvändning som råder i projektet och organisationen som helhet. Hur gjordes då detta i de studerade projekten och organisationerna? Detta tas nu upp närmare.

Utformningen av berättelsen påverkar spridningsmöjligheterna

Som diskuterades tidigare så spelade berättelsens utformning och förankring i den organisatoriska kontexten en central roll för dess möjligheter att vinna gehör i organisationen. Detta gjordes särskilt tydligt i intressenternas berättelse, där de satte in Analysprojektet i ett organisationskulturellt sammanhang och visade hur det på olika sätt bröt mot kulturen och normerna i Tjänsteföretaget¹⁰¹. Den organisatoriska kontexten användes då som ett argument för varför projektet varit misslyckat och "helt meningslöst", som en av intervjupersonerna uttryckte det – trots att resultaten från det varit "i allt väsentligt bra" och skulle omsättas i ett nytt projekt.

I projektledarens och deltagarnas berättelser togs den organisatoriska kontexten också upp, men då på ett annat sätt. Genom att hänvisa till den nyligen införda policyn för konsultanvändning i Tjänsteföretaget och visa hur Analysprojektet levt upp till denna, försökte de legitimera och uppvärdera projektet. Organisationen beskrevs också som alltför politisk för att kunna utföra en neutral analys på egen hand. Mot bakgrund av detta framstod det då som rationellt att anlita konsulter, vilka beskrevs som opartiska och skickliga analytiker som snabbt kunde ta fram välgrundade och faktabaserade analyser.

Denna argumentation verkar dock inte vinna lika stort genomslag i organisationen som den i intressenternas berättelse. Ett sätt att förklara detta är att intressenternas berättelse knöt an till kulturen i företaget

¹⁰¹ Avnämarna använder sig knappt alls av den organisatoriska kontexten i sin berättelse, något som kan förklaras av att de uttalar sig så pass kortfattat och allmänt om projektet. Det här överensstämmer också med avnämarnas berättelse om Förändringsprojektet. Funktionen i berättelsen blir därmed att återberätta, med den implicita – och kanske omedvetna – funktionen att avspegla den dominerande värderingen och versionen av projektet.

och de element i den som de anställda kände igen sig i och kunde identifiera sig med (här kan nämnas det dåliga självförtroendet, beslutskulturen, fackets roll och spänningen mellan interna och externa). Projektledaren och deltagarna, däremot, knöt an till nyare inslag i organisationen som ännu inte hade hunnit vinna mark eller etableras i kulturen. Tvärtom var policyn för konsultanvändning en omstridd fråga i organisationen och något som väckt kritik internt. Den var alltså inte någon stabil eller förankrad del av den organisatoriska kontexten som berättelsen kunde vinna stöd genom att anknyta till. Till detta kommer också projektledaren och deltagarna kritiserade organisationen och beskrev relationen mellan den och projektet som ett "vi och de" – förhållande, medan intressenterna gjorde sig själva till talesmän för organisationen och blir ett slags "vi" med den. Detta förstärkte då intressenternas berättelse och dess spridningsmöjligheter medan det kan antas ha försvagat deltagarens och projektledarens berättelser.

Hur väl berättelsen förankras i den organisatoriska kontexten och med hjälp av vilka inslag i den tycks alltså ha inflytande på berättelsens spridningsmöjligheter internt i organisationen. Ju mer förankrad i välkända delar av organisationskontexten och organisationskulturen den är och ju mer berättelsen uttrycker en "vi"-känsla, desto större är möjligheterna för den att bli accepterad och spridd i organisationen. Hur pass viktigt detta är tycks dock kunna variera mellan olika företag (och olika projekt – mer om detta nedan). Som visades i kapitel 8 så användes inte den organisatoriska kontexten i någon större utsträckning i berättelserna om Förändringsprojektet, åtminstone inte i jämförelse med berättelserna om Analysprojektet. Intressenten pekade på vikten av att förstå den informella beslutskulturen om man som konsult ville leverera genomförbara lösningar, medan deltagarna beskrev organisationen som alltför gammalmodig och skeptisk till förändringar för att kunna ta till sig projektets lösningar och förslag. Och även om projektledaren och avnämarna nämner organisationen mycket kort så använder de inte dess kontext som ett argument, skäl eller förklaring till händelserna kring och utfallet från projektet.

Hur kan då detta förstås? En förklaring till detta kan ligga i att det fanns en mycket stark och närvarande kultur i Tjänsteföretaget, vilken togs upp spontant under intervjuerna som förklaring till ageranden och skeenden i företaget. Denna kultur hade byggts upp under lång tid och förstärkts genom den omfattande internrekrytering som tidigare varit normen. Under senare år hade dock allt fler externa rekryterats in, vilka medförde nya sätt att se på och agera i verksamheten. Detta, tillsammans med den stora omvandlingen från statligt monopol till privat och näringslivsanpassat företag, gjorde att kulturen kom upp till ytan och blev ett samtalsämne för de anställda. Vilka delar i kulturen skulle finnas kvar framöver? Vad skulle förändras? Och vad skulle det innebära för de anställda (och då kanske framför allt för dem som arbetat i Tjänsteföretaget under lång tid och både insocialiserats och investerat i den "gamla" kulturen)? Det här kan också uttryckas som att det tidigare flödet av stabilitet (Weick 1995) brutits och att ett mer aktivt meningsskapande nu krävdes av de anställda. Jämför man detta med berättelserna om Analysprojektet så ser vi hur projektet där görs till ett uttryck för det "nya", externa och mer resursorienterade tänkandet kring verksamheten och konsultanvändning, och hur intressenternas berättelse blir ett försvar av den "gamla", interna och mer kunskapsorienterade verksamhetssynen och konsultanvändningen. Det kan också förklara varför det som skulle ha kunnat vara ett relativt litet och avgränsat analysprojekt fick så stor uppmärksamhet i organisationen och gavs ett så pass stort symbolvärde i diskussionerna kring det.

I Tillverkningsföretaget fanns inte samma pågående diskussion kring kulturen eller en förändrad verksamhetssyn. Även om det hela tiden pågick förändringsarbeten i företaget, där nya företag och enheter avyttrades eller skulle sammanfogas med företaget så fanns det ändå en tydlig kärnidé i företaget och en företagsanda som var relativt konstant (åtminstone jämfört med Tjänsteföretaget). Det är också tänkbart att kulturen inte spelade en lika stor roll för identifiering hos de anställda inom Tillverkningsföretaget, eftersom externrekrytering var norm och organisationsmedlemmarna tycktes identifiera sig mer med sin yrkesroll och utbildning (t ex svetsare eller ingenjör), snarare än sin organisationstillhörighet (som fallet var i Tjänsteföretaget).

Sammanfattningsvis kan man alltså säga att den organisatoriska kontexten kan användas i berättelserna för att få dem och deras argumentation att framstå som trovärdig och rimlig. Vilken tyngd detta ges beror på vilken roll organisationskulturen, mm, spelar i företaget, samt vilka aspekter av kontexten som tas upp och hur.

Tolkningsrepertoarernas användningsområden och funktioner

Detta om den organisatoriska kontexten. Men hur var det med de olika tolkningsrepertoarerna? Vad fanns det för mönster i hur de användes i berättelserna och hur kunde detta förstås? När det gällde Förändringsprojektet var det tydligt att intressenterna och avnämarna, vilka kritiserade projektet, använde sig av resursorienterade tolkningsrepertoarer medan deltagarna och projektledaren istället använde sig av kunskapsorienterade tolkningsrepertoarer.

Användningen av olika tolkningsrepertoarer (och logiker) kan förklaras med att deltagarna och projektledaren varit delaktiga i projektet och arbetat nära tillsammans med konsulterna och därför haft möjlighet att själva se hur arbetet var upplagt samt vad konsulterna bidrog med i det. Vidare följde Förändringsprojektet en kunskapsorienterad logik, där konsulterna anlitas för att bidra med inte bara resurser utan även erfarenhet och kunskap. Det låg då nära till hands att använda sig av den pragmatiska tolkningsrepertoaren eftersom den betonar konsulternas roll som kunskapsförmedlare samt deras värde i stora förändringsprojekt. Att intressenten och avnämarna istället använde sig av den kontrollbaserade tolkningsrepertoaren, kan förklaras med att den innehåller argument och verktyg för att kritisera konsulter samt för att ifrågasätta deras roll och värde i strategiskt viktiga projekt. Den ligger dessutom i linje med den resursorienterade logik för konsultanvändning som var norm i Tillverkningsföretaget och som Förändringsprojektet kan sägas ha brutit mot.

Samma dynamik fanns mellan berättelserna fanns kring Analysprojektet. En skillnad mot Förändringsprojektet är dock att både kritikerna och försvararna använde sig av den kontrollbaserade tolkningsrepertoaren för sina syften. Hur kan det förklaras? Här är ett tänkbart svar att Analysprojektet följde en resursorienterad logik för

konsultanvändning (där konsulterna anlitas för att bidra med analys, struktur och kapacitet, men inte med kunskap), och att det därför framstod som rationellt för deltagarna och projektledarna att använda sig av resursorienterade tolkningsrepertoarer för att försvara och legitimera såväl projektet och dess utformning som konsulterna och deras bidrag i det.

Med detta som bakgrund kunde man ha tänkt sig att intressenterna och avnämarna skulle ha använt sig av kunskapsorienterade tolkningsrepertoarer för att kritisera projektet? Att de inte gör det utan istället använder sig av den kontrollbaserade tolkningsrepertoaren för att kritisera konsulterna, kan förklaras med att den innehåller verkningfulla argument för att just kritisera konsulter. Samma tydliga verktyg och argument finns inte de kunskapsorienterade tolkningsrepertoarerna, utan de tycktes vara mer användbara för att försvara och lyfta fram konsulterna och deras bidrag som värdefulla och viktiga för klientorganisationen¹⁰².

Samtidigt finns det en implicit, kunskapsorienterad förväntan hos intressenterna om att konsulterna borde ha bidragit med kunskap och nya idéer till projektet, samt att de borde ha arbetat nära tillsammans med organisationen och inte som nu, i ett avgränsat projekt med enbart några få involverade. Det här pekar mot att intressenterna dels värderade Analysprojektet som någonting negativt för att det bröt mot deras förväntningar om hur konsultprojekt borde utformas. Vidare pekar det mot att den kontrollbaserade tolkningsrepertoaren kan användas både för att kritisera och försvara konsulterna, beroende på situation och behov hos berättaren¹⁰³.

Sammanfattar man hur tolkningsrepertoarerna använts i de olika berättelserna så ser man snart att vissa drag återkommer. Den neutrala tolkningsrepertoaren används genomgående för att förlägga ansvaret

¹⁰² Även om den ambivalenta tolkningsrepertoaren innehåller inslag av kritik mot konsulterna så är den av en mer generell karaktär, medan kritiken i intressenternas berättelse var mer specifik och tydligt lånad från den kontrollbaserade tolkningsrepertoaren.

¹⁰³ Detta kan antas gälla för samtliga repertoarer, i alla fall om man jämför med den teoretiska beskrivningen av tolkningsrepertoarer som återfinns i litteraturen (jämför Potter & Wetherell 1987; Edley 2001; mfl), men det verkar i den här studien vara särskilt tydligt när det gäller just den kontrollbaserade tolkningsrepertoaren.

för det som gått fel i projekten till ledningen och organisationen, samt för att friskriva konsulterna från detta ansvar. Den pragmatiska tolkningsrepertoaren används för att försvara, legitimera och lyfta fram konsulternas bidrag som någonting positivt i kunskapsorienterade projekt, något som den kontrollbaserade tolkningsrepertoaren också kan göra i resursorienterade projekt. I övrigt används den kontrollbaserade tolkningsrepertoaren för att kritisera konsulterna och ledningen/beställaren av projektet för att inte ha tagit ett tillräckligt stort ägaransvar för projekten, samt för att framställa sig själv som klarsynt, orädd och en stark ledare. Den ambivalenta tolkningsrepertoaren, slutligen, har inte givits så stort utrymme i diskussionen eftersom den bara uttrycks av en person i den ambivalente deltagarens berättelse. Den används dock för att vända konsulternas avsaknad av kunskap till någonting positivt, samt peka på hur detta lett till bättre självförtroende hos de anställda som fått lära upp konsulterna. Det här kan tolkas på flera sätt. Ett är att det är en personlig betraktelse som den ambivalente deltagaren gör, medan övriga berättelser mer behandlar projektet i sig. Ett annat är att berättelsen uttrycker något som inte så ofta kommer upp till ytan, eftersom det bryter mot de ideal som tas upp i de övriga tolkningsrepertoarerna där konsulterna antingen ska bidra med kunskap (pragmatisk tolkningsrepertoar) eller åtminstone inte ska ges möjlighet att "tanka av" organisationen på kunskap (kontrollbaserad tolkningsrepertoar). Kanske var det möjligt att uttrycka den ambivalenta synen på konsulternas kunskap just i Tjänsteföretaget eftersom det där fanns en kultur av dåligt självförtroende hos de anställda parat med en hög tilltro till konsulterna och deras förmåga? Här behövs ytterligare forskning för att kunna undersöka och besvara detta.

Tolkningsrepertoarernas användningsområden och funktioner sammanfattas i tabellen nedan, där det också visas hur dessa korrelerar med den underliggande logiken för konsultanvändning i konsultprojekten. Detta kommer att utvecklas närmare nedan, med avseende på hur logiken för konsultanvändning även såg ut i organisationerna som helhet.

Tolkningsrepertoar		Används för att...
Kontrollbaserad	modell av konsulter	Utvärdera konsulter positivt i resursorienterade projekt
	modell av konsulter	Utvärdera konsulter negativt i kunskapsorienterade projekt
	modell av sig själv	Framställa sig själv som en klarsynt, orädd, stark och god ledare, som ser till organisationens bästa.
	modell för konsultanvändning	Kritisera ledningen/beställaren/organisationen för att den inte tagit tillräckligt stort ägaransvar
Neutral	modell av sig själv	Framställa sig själv som en ansvarstagande ledare som ser till sin enhets bästa
	modell för konsultanvändning	Förlägga ansvaret för projektet hos klienten (och friskriva konsulterna från det)
Pragmatisk	modell av konsulter	Utvärdera konsulter positivt i kunskapsorienterade projekt
	modell för konsultanvändning	Försvara och legitimera konsultanvändningen i kunskapsorienterade projekt
Ambivalent	modell av sig själv	Identifierar sig starkt med sin organisation.
	modell för konsultanvändning	Utvärderar konsulternas avsaknad av branschspecifik som positivt eftersom det stärker självförtroendet hos de anställda

Tabell 36. Sammanställning över vilka tolkningsrepertoarer som har använts i berättelserna om Analys- och Förändringsprojektet samt till vad.

Logiken för konsultanvändning påverkar värderingen av projekten

Som visades ovan så spelade den underliggande logiken för konsultanvändning i projekten en central roll för vilka tolkningsrepertoarer som användes i berättelserna om dem samt hur de användes. Går vi tillbaka till kapitel 8-9 så ser vi dock att detta även påverkades av den underliggande logiken för konsultanvändning i företagen. Den sistnämnda visade sig också spela en betydande roll för hur konsultprojekten som helhet uppfattades och värderades i berättelserna.

Detta blev tydligt när det gällde Förändrings- och Analysprojekten, vilka båda bröt mot normerna och förväntningarna i sina respektive företag kring hur, till vad och när konsulter skulle anlitas, samt vad de skulle bidra med till projektet. Förändringsprojektet byggde på en kunskapsorienterad logik, där konsulterna anlitas för att bidra med kunskap och erfarenheter i det strategiskt viktiga och omfattande förändringsarbetet. Detta skilde sig från den resursorienterade logik som fanns i Tillverkningsföretaget. På samma sätt bröt det resursorienterade Analysprojektet mot den kunskapsorienterade logik för konsultanvändning som fanns i Tjänsteföretaget. Projekten framstod därför som avvikande och som anomalier i sina företag. Det här kan

också uttryckas som att de bröt mot det flöde av stabilitet som rådde i organisationerna. De gav därmed upphov till och krävde ett ökat meningsskapande, eftersom de inte gick att passa in i de färdiga mallar som fanns för konsultanvändning utan krävde nya eller omarbetade versioner av dem (jämför Boyce 1995; Weick 1995).

Skulle då en matchning mellan projektets och organisationens logiker för konsultanvändning automatiskt innebära en positiv utvärdering? Här är svaret att det inte behöver göra det, men att sannolikheten antagligen är högre för att projektet ska ges en positivare bedömning, samt för att det ska kunna passera relativt obemärkt förbi och inte väcka lika mycket uppmärksamhet eller kräva lika mycket aktivt meningsskapande som ett anomaliprojekt. Detta då projektet ligger i linje med förväntningarna och normerna i organisationen. Det är också tänkbart att ett sådant projekt skulle bli värderat mer för sitt innehåll än för sin form, eftersom formen redan var "avklarad" och inte behövde tolkas och bedömas lika aktivt.

Matchningen mellan projektets och organisationens logiker för konsultanvändning tycks alltså utöva ett stort inflytande på hur projektet sedan kom att värderas. Det handlar då mindre om vilken logik som är "rätt" eller om vad projektet i sig innehållit eller genererat för resultat utan mer om dess form och passform med den omgivande kontextens förväntningar, normer och ideal kring konsultanvändning (liksom om organisering och ledning). Detta sammanfattas i tabellen nedan:

Organisation	Organisationens logik för konsultanvändning	Matchning?	Projektets logik för konsultanvändning	Projekt
Tillverkningsföretaget	Resursinriktad	Nej	Kunskapsinriktad	Förändringsprojektet
Tjänsteföretaget	Kunskapsinriktad	Nej	Resursinriktad	Analysprojektet

Tabell 37. Översikt över hur logikerna för konsultanvändning i de två studerade projekten inte överensstämmer eller matchar organisationernas logiker för konsultanvändning.

Det kontextberoende värdet

Sammantaget pekar detta mot att den informella utvärderingen av konsultprojekt är i högsta grad kontextuellt beroende, där värderingen

handlar mindre om projektet i sig och dess innehåll, och mer om hur det passar in i organisationens logik och förväntningar när det gäller konsultanvändning, dvs om dess form. Detta kan även uttryckas som att konsultprojektets värde är avhängigt hur väl projektet fungerar och bedöms i den omgivande kontexten, snarare än av något givet eller inneboende värde¹⁰⁴. Ändras då kontexten så ändras även konsultprojektets värde (jämför Guba och Lincoln 1982:45)¹⁰⁵.

Den här iakttagelsen kan kopplas tillbaka till den tidigare forskningens beskrivning av konsultation och konsultanvändning, där utfallet från projektet sägs vara beroende av hur samspelet mellan konsult och klient sett ut. Vad som dock inte uppmärksammats där, och som avhandlingen visar på, är hur utfallet (liksom värderingen av konsultprojektet) även är beroende av samspelet mellan projekt och organisation. Som visats ovan så spelar förväntningarna och de tidigare erfarenheterna av konsultanvändning en viktig roll i värderingen och bedömningen av projektet, eftersom det är mot dessa som det jämförs och utvärderas. Utfallet och värderingen av konsultprojektet avgörs därmed till stor del av den omgivande kontexten, både när det gäller de förväntningar och normer som finns där och när det gäller de aktörer som utvärderar det, samt deras relationer till projektet, positioner och agendor (se ovan).

Här kan det vara på sin plats att betona att jag med detta inte säger att det skulle vara omöjligt att göra en mer explicit utvärdering av konsultprojekt eller att ta fram ett mer konkret och tydligt värde av det. Jag säger heller inte att konsultprojekt inte kan vara värdefulla eller att de inte skulle kunna nå fram till viktiga och mätbara resultat. Det jag istället vill lyfta fram är hur bilden av konsultprojektet som mer eller

¹⁰⁴ Det här kan jämföras med Guba och Lincolns (1982) distinktion mellan begreppen *merit* och *worth*, där *merit* avser ett fenomenens inneboende värde eller värde i sig, vilket är tämligen konstant oavsett tillämpning och kontext, medan *worth* istället avser det värde fenomenet ges i kontexten (och som då handlar om just dess användbarhet, tillämpningsförmåga, osv). Som avhandlingen visat så tycks konsultprojektets värde mer ha karaktären av *worth* än av *merit*.

¹⁰⁵ Här kan man tänka sig att Analysprojektet hade bemötts och bedömts annorlunda om det ägt rum i Tillverkningsföretaget, där då både projektet och företaget följde en resursorienterad logik för konsultanvändning. Samma sak kan tänkas gälla för Förändringsprojektet, om det skett inom Tjänsteföretaget, där bådadera följde en mer kunskapsorienterad logik. Här behövs dock mer forskning för att kunna göra några säkrare uttalanden.

mindre lyckat skapas i klientorganisationen, samt hur projektens utfall och resultat då enbart utgör *en* aspekt av det som bedöms i den informella utvärderingen, där även andra faktorer (som projektets utformning, kommunikationen med den omgivande organisationen, konsulternas roll, osv) ges tillmäts stor betydelse¹⁰⁶.

Som visats är också den informella utvärderingen – sin abstrakta och undflyende karaktär till trots – uppbyggd kring vissa mönster och strukturer, något som vid en första anblick kan tyckas paradoxalt, då konsultprojekt och konsulttjänsten ofta framställs som så unika, föränderliga och svårfångade¹⁰⁷. Kanske kan regelbundenheten i den informella utvärderingen förstås just mot bakgrund av detta? Ju mer abstrakt, komplex och kvalitativ en tjänst, ett projekt eller ett fenomen är, desto mer litar vi till färdiga mallar för att kunna benämna dem och utvärdera dem informellt? Och finns då inga sådana mallar eller styrningsformer av första eller andra ordningen så förlitar vi oss till dem av tredje ordningen (jämför Perrow 1986).

Den informella utvärderingen – en arena för norm- och identitetsskapande

Avhandlingens resultat pekar också mot den informella utvärderingens normerande karaktär. Som Rabo (1995:190) argumenterar för, så har utvärderingar ofta en normativ funktion i och med att de definierar och "konstruerar en slags normalitet där avvikelse blir farlig och hotfull". Då den informella utvärderingen är så implicit och abstrakt och därmed kan upplevas som osynlig och undflyende, så kan den växa fram som en dold "gerillarörelse" i organisationer och användas både som normförstärkare, politisk arena och som styrintstrument (jämför

¹⁰⁶ Här kan en skillnad mellan formell och informell utvärdering göras, där den förstnämnda ofta syftar till att ta fram objektiva, kvantitativa, mätbara och relativt entydiga resultat och värderingar av konsultprojekten, medan den sistnämnda istället genererar mer subjektiva, kvalitativa, mångtydiga och svårmätbara värderingar. Ett sätt att skilja mellan dessa två olika slags värden är att dela upp dem i explicita och implicita värden. Vad studien visat är att de implicita värdena kan få tämligen stort inflytande på hur konsultprojekten bedöms och uppfattas i klientorganisationen – långt större än vad tidigare forskning på området uppmärksammat.

¹⁰⁷ Jämför med kapitel 2 om att konsultprojekt ofta beskrivs och uppfattas som unika, samt att detta används som motivering för varför konsulttjänster och konsultprojekt inte går att köpa in, styra eller utvärdera på samma sätt som "vanliga" projekt.

Perrow 1986 samt Rombach & Sahlin-Andersson 1995b). Genom att ta makten över meningsskapandet och meningsgivandet (Gioia & Chittipeddi 1991) i organisationen kan aktörer påverka både vilka normer för konsultanvändning som skapas och förstärks i den samt hur konsultprojektet liksom dess inblandade aktörer och deras ageranden ska värderas. Det eller de som bryter mot normen uppfattas då som avvikande och kanske rentav som hot eller hotfulla. Konsultprojekt och värderingen av dem kan därmed användas som brickor i större politiska spel inom organisationen, där värderingen handlar mindre om projektet i sig och mer om vad man vill åstadkomma genom att framställa det som mer eller mindre lyckat och värdefullt. Det här betonar den kontextuella ansatsens värde samt vikten av att ta med den omgivande kontexten i analysen då värderingen av konsultprojekt undersöks.

Konsultprojekt fungerar även som arenor för meningsskapande och identitetsskapande. Inom konsultlitteraturen framhålls ofta att konsulterna kan hjälpa sina klienter genom att hjälpa dem att skapa mening i en komplex omvärld, och därigenom få den att framstå som mer hanterlig (jämför kapitel 3). Som studien visat så kan konsultprojekten på ett liknande sätt, genom att de tenderar att bryta mot flödet av stabilitet internt i organisationer och ge upphov till ett ökat meningsskapande, ses som tillfällen för organisationsmedlemmarna att framställa sig själva på vissa sätt. Genom att kritisera/försvara konsultprojektet kan en aktör framställa sig som en kompetent chef, som en ansvarstagande ledare, aktiv facklig representant, osv¹⁰⁸.

Gäller då denna informella utvärderingsprocess endast för konsultprojekt? Eller kan teorierna kring den tillämpas på andra områden? Jag vill här argumentera för att den sannolikt går att återfinna lite varstans.

¹⁰⁸ En gissning som kan göras är att detta kan bli särskilt viktigt i de organisationer som präglas av förändring och ett entreprenöriellt och postbyråkratiskt tänkande, där identitet och roll ges mindre av formella positioner och istället blir något som individen själv är med och konstruerar (du Gay et al. 1996; Garsten & Grey 2001). Samtidigt kan konsultprojekt, genom att de bryter mot de byråkratiska normerna om tydliga gränser mellan företaget och dess omvärld, skapa ett behov hos de chefer som utgår från byråkratiska ideal av att försvara sin syn på hur företag ska organiseras och ledas. Detta kan i sin tur bidra till en negativ utvärdering av konsultprojektet och konsulternas insatser (jämför den kontrollbaserade modellen av konsulter och av sig själv).

Detta då den kan sägas utgöra en del av meningsskapandet i organisationer liksom i andra sociala sammanhang. En poäng med att synliggöra den så som här gjorts, är att det blir möjligt att sätta fingret på vad det är för värderingsprocess som pågår, samt att bena ut både hur processen ser ut, vilka argument som förs fram i den och mot vilken bakgrund det görs (jämför Strannegård 2007). Först då blir det möjligt att föra en diskussion och en dialog kring den informella utvärderingen, samt att se argumenten som just argument vilka bottnar i olika ideal, istället för att betrakta vissa argument som självklara, normala eller avvikande och hotfulla (jämför Rabo 1995:190).

Värderingstriangeln – en sammanfattande figur

Resultaten som presenterats ovan kan sammanfattas i en modell, Värderingstriangeln. Denna visar hur den informella utvärderingen av ett konsultprojekt påverkas av berättarens relation till projektet, liksom i vilken utsträckning projektets och organisationens logiker för konsultanvändning överensstämmer med varandra. Som diskuterats tidigare så handlar den informella utvärderingen då inte i första hand om projektet i sig och dess innehåll utan mer om hur väl det passar in eller stämt överens med de omgivande förväntningarna på det. Detta gör att den informella utvärderingen av konsultprojekt kan ses som en politiskt färgad aktivitet, där det handlar mer om olika gruppers försök till meningsgivande (jämför Gioia & Chittipeddi 1991) och en slags *meningsförhandling*, än om ett gemensamt och harmoniskt meningskapande:

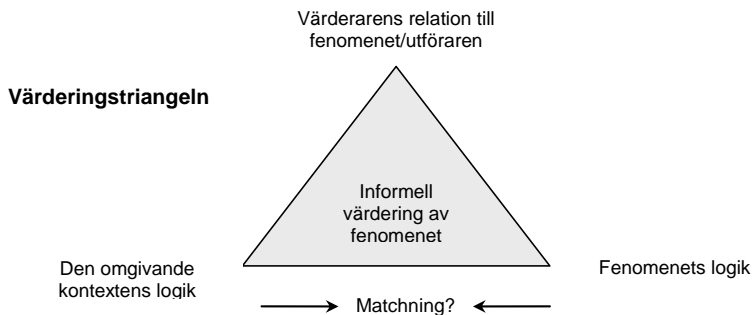


Fig. 13. Illustration över hur de tre värderingsfaktorerna påverkar den informella värderingen av fenomenet i fråga.

Sammanfattning av studiens slutsatser

Vad har då min studie av hur konsultprojekt värderas visat? En första slutsats som dragits är att *formaliserade och systematiska utvärderingar av konsultprojekt sällan utförs av klientorganisationerna*. Detta innebär dock inte att ingen utvärdering görs överhuvudtaget. Som avhandlingen visat så pågår tvärtom en *informell utvärderingsprocess* kontinuerligt i klientorganisationen, i vilken organisationsmedlemmarna bedömer och värderar konsultprojekten. Denna utvärderingsprocess sker genom att organisationsmedlemmarna pratar och berättar om projekten med varandra. I berättelserna framställs sedan projekten på olika sätt, beroende på berättarens syfte och information, vilket gör att *ett och samma projekt kan värderas på olika sätt*.

Analyserna i avhandlingen har visat att den informella utvärderingen följer vissa mönster. Ett första är att *berättarens relation* till projektet tycks påverka hur projektet utvärderas, så att projektledaren och deltagarna framställer det i positiv dager och försvarar det, medan intressenterna tvärtom ifrågasätter och kritiserar det. Avnämarna har ingen direkt insyn i projektet på samma sätt som de övriga grupperna, varför deras berättelse bygger på det de hört från andra aktörer i organisationen. Det här gör då att avnämarnas berättelse kan fungera som en indikator på vilken eller vilka berättelser som vunnit spridning och gehör i organisationen.

Ett andra mönster som identifierats är att *den underliggande logiken för konsultanvändning i organisationen spelar en viktig roll för hur projekten värderas och bedöms*. I de fall som projektens och organisationens logiker inte matchar varandra riskerar projektet att uppfattas som avvikande och som en anomali, och därmed bedömas mer för sin utformning än för sitt innehåll. Ett projekt som däremot ligger i linje med förväntningarna inom organisationen har sannolikt större möjlighet att inte väcka lika mycket uppmärksamhet, samt att bedömas mer för sitt innehåll än för sin form. Det här pekar mot att *den informella utvärderingen är en i högsta grad kontextuell och kontextuellt beroende fråga*,

där omgivningens förväntningar och normer påverkar värderingen av projektet mer än vad projektet i sig handlat om och resulterat i¹⁰⁹.

Till detta kommer att *den informella utvärderingen kan ha en politisk karaktär*, där vissa grupper har intresse av att framställa projekten på något visst sätt, för att därigenom kunna fullfölja sina egna agendor. Den informella utvärderingen av konsultprojektet kommer då att handla mindre om projektet i sig och mer om vilken roll det ges i större politiska spel i organisationen. På ett liknande sätt kan den informella utvärderingen också ses som ett tillfälle för identitetsskapande för aktörerna i organisationen. genom att beskriva projektet på ett särskilt sätt kan aktören framställa sig själv som klarsynt, en stark ledare, som någon som förstår hur organisationen fungerar, osv. *Konsultprojektet blir därmed en arena för menings- och identitetsskapande i organisationen.*

Det här förstärks av resultatet att de *tolkningsrepertoarer* som analyserats fram och som visat sig fungera som *argument och utvärderingskriterier* i berättelserna, uppvisar likheter med övergripande diskurser om hur företag bör organiseras och ledas. Att det finns flera olika modeller i omlopp för vad som är att betrakta som "god" och legitim konsultanvändning kan då förklaras med att de är *uttryck för olika ideal och diskurser*. Det gör det också möjligt att visa hur värderingen av konsultprojektet hänger samman med vilken syn på organisering och ledarskap som aktören/organisationen har, samt att visa på att de konflikter och *meningsförhandlingar* som kan uppstå kring konsultprojektet inte nödvändigtvis handlar om att endera parten har mer rätt än den andre, utan om att det istället rör sig om en föreställningsasymmetri (jämför Hannerz 1992).

¹⁰⁹ Som visades ovan så spelar logiken för konsultanvändning i projektet liksom i organisationen en roll för vilka tolkningsrepertoarer som används till vad, hur och av vem. Det tycktes dock som att det fanns några generella drag i användningen av dem, där den kontrollbaserade användningen för att kritisera konsulterna och framställa sig själv som en stark ledare och som klarsynt (även om den även kunde användas för att motivera konsultanvändning i resursorienterade projekt), medan den neutrala istället användes för att klargöra ansvarsfördelningen mellan konsulterna och projektet/organisationen. Den pragmatiska tolkningsrepertoaren användes för att lyfta fram konsulternas bidrag samt för att kritisera organisationen, medan den ambivalenta, slutligen, användes för att visa hur organisationsmedlemmarna upplevde mötet med konsulterna.

Ytterligare något som avhandlingen visat är hur konstruktionen av berättelsen kan påverka dess *trovärdighet och spridningsmöjligheter*. Som visats så kan en berättelse öka i trovärdighet om den *förankras väl i den organisatoriska kontexten* och då framför allt i de delar av den som är välkända och allmänt accepterade av organisationsmedlemmarna¹¹⁰.

Sammanfattningsvis kan den informella utvärderingen sägas ha både en *normativ och en performativ karaktär*, eftersom den kan påverka både hur konsultprojekten uppfattas i klientorganisationerna och vilka handlingsvägar kring dem som framstår som rimliga och legitima. Detta kan då gälla både bakåt och framåt i tiden så att ett tidigare projekt kan komma att omvärderas om ny information tillkommer, samtidigt som gamla projekt kan påverka hur nya projekt utvärderas informellt. Det här har i avhandlingen förklarats med att *berättelserna om projektet är långlivade och kan sedimenteras i organisationen*, där de lever kvar som minnen, förväntningar och normer kring vad som är att betrakta som "god" och legitim konsultanvändning och vad som inte är det. Detta gäller då både de berättelser som kommit att bli dominerande och de som utvecklats mot att bli skuggberättelser, även om de dominerande berättelserna kan förväntas utöva ett större inflytande på normutvecklingen i företaget.

¹¹⁰ Detta blev tydligt i analysen av Analysprojektet, där det visade sig att projektledarens och deltagarnas mer ekonomisk-rationella försvar av projektet vägde lättare än intressenternas kulturellt grundade kritik av det. I vilken mån detta stämmer för andra företag får den fortsatta forskningen utvisa. Ett antagande som dock kan göras här är att i företag med en tydlig och dominerande kultur, så som i Tjänsteföretaget, så kan kulturella argument väga tyngre än i företag med en mindre framträdande och mer ekonomiskt inriktad kultur.

KAPITEL 11

SYNLIGGÖRANDET AV DET OSYNLIGA – DISKUSSION KRING STUDIENS BIDRAG OCH IMPLIKATIONER

Inledning

I det här avslutande kapitlet förs en diskussion kring hur resultaten från studien förhåller sig till den tidigare forskningen på området, samt vilka implikationer de medför för såväl fortsatt forskning som konsultanvändare och konsulter.

Inledningsvis formulerades syftet som att studien skulle bidra till att öka kunskapen om hur konsultprojekt bedöms och utvärderas i klientorganisationer, samt förklara hur värdet av dem konstrueras. För att kunna undersöka syftet närmare formulerades tre forskningsfrågor, vilka då handlade om dels hur konsultprojekt värderas och hur nyttan eller värdet av det bestäms, dels vilka kriterier som används för att bedöma och värdera konsultprojekten och dels vad som påverkar värderingen. Syftet och frågeställningarna studerades sedan närmare och besvarades genom att den informella utvärderingen av konsultprojekt uppmärksammades och dess uppbyggnad beskrevs. Som en del av detta arbete visades hur värderingen av konsultprojekten påverkades av berättarnas relationer till projekten samt av matchningen mellan företagets och projektets logik för konsultanvändning, samt hur det fanns flera olika modeller för vad som kunde betraktas som "god" konsultanvändning.

Genom att synliggöra den annars så undflyende informella utvärderingen av konsultprojekt och visa hur den är uppbyggd, bidrar förhoppningsvis avhandlingen till en ökad förståelse för hur den går

till, samt till språkbildningen kring den (jämför Brunsson 1982; Gioia & Pitre 1990). Därigenom blir den informella utvärderingsprocessen lättare att tala om, begripa, hantera och få syn på, något som i sin tur kan vara av värde för såväl fortsatt forskning som praktik.

Resultaten kan även bidra till förståelsen för hur man i företag försöker mäta och fånga omätbara kvaliteter som kreativitet, estetik och känsla inom områden som förändringsarbeten, konst, musik och reklam (jämför Strannegård 2007). Vidare knyter resultaten an till studier om utvärderingar och deras betydelse, där de visar på ett alternativt sätt att utvärdera, jämfört med de mer traditionella, explicita och systematiska utvärderingsformer som förespråkas inom det framväxande granskningssamhället (jämför Guba & Lincoln 1981; 1989 samt Power 1994)¹¹¹. Resultaten kan också bidra till utvecklingen av en mer kommunikationsinriktad teori om företagande (Kuhn 2008), i och med att de visar hur språkanvändningen kring konsultprojekt är uppbyggd kring vissa mönster, samt vilka konsekvenser detta får.

Studiens bidrag och implikationer för fortsatt forskning

Vad kan då resultaten bidra med till den fortsatta forskningen på området? Och hur förhåller de sig till vad vi sedan tidigare vet om utvärdering av konsultprojekt? Detta kommer nu att diskuteras närmare.

Den informella utvärderingens betydelse och uppbyggnad

I avhandlingen beskrivs hur konsultprojekt till stor del utvärderas i företag genom så kallad *informell utvärdering*. Det visas då inte bara *att* den sker utan även *hur* den går till och är uppbyggd kring berättelser om projekten. Dessa berättelser har en normativ och performativ

¹¹¹ Den informella utvärderingsformen kan ses som ett empiriskt exempel på den teoretiskt framtagna utvärderingstyp som Guba och Lincoln (1989) kallar för den fjärde generationens utvärderingar. En skillnad dem emellan är dock att det i Guba och Lincolns modell finns en tydlig utvärderare som fått i uppdrag att utvärdera fenomenet i fråga, medan en sådan saknas i den informella utvärderingen. En annan skillnad är att Guba och Lincolns modell bygger på tanken om att nå konsensus i meningsskapandet (jämför den kritik som riktats mot teorier om organisatoriskt meningsskapande om att vara alltför konsensusinriktade – se kapitel 4), medan jag i den här studien velat öppna för att meningsskapandet inte behöver innehålla någon sådan strävan, utan tvärtom präglas av polyfoni och meningsförhandling.

karaktär och tycks följa vissa mönster. Faktorer som påverkar utvärderingen har identifierats och då visat sig handla om aktörernas relation till projektet, logiken för konsultanvändning i organisationen och hur den matchar logiken i projektet, samt om projektets form, snarare än dess innehåll och resultat. Studien bekräftar därigenom Skinners (2004) observation om att den informella utvärderingen pågår i organisationer och samtidigt som den fördjupar kunskapen om den informella utvärderingen genom att visa hur, mer i detalj, den går till och vad som påverkar utfallet av den¹¹².

När det gäller frågan om hur den informella utvärderingsprocessen kan studeras, bidrar avhandlingen till metodutvecklingen på området genom att ha utvecklat en begreppsapparat som kan användas både för att sätta ord på processen som sådan och för att beskriva empiriskt hur den är uppbyggd. Denna begreppsapparat bygger då på kombinationen av teorier om organisatoriskt meningsskapande (Weick 1995), ett narrativt anslag (Boje 1991; Watson 1995; Sims 2003) och en diskurspsykologisk analysmetod (Potter & Wetherell 1987)¹¹³. Införandet av metaforen polyfoni har vidare gjort det möjligt att uppmärksamma att meningsskapandet inte alltid sker i harmoni utan tvärtom kan präglas av disharmoni. Detta ligger i linje med Gioias & Chittipeddis (1991) studie, där de visat att aktörer inte bara ägnar sig åt meningsskapande utan även åt meningsgivande. Jag vill här komplettera resultaten från deras studie genom att peka på att meningsgivandet inte bara är enkelriktat, utan kan pågå från många olika grupper samtidigt i en organisation. Det uppstår då en *meningsförhandling* eller meningskonflikt där de olika berättelserna/ värderingarna konkurrerar med varandra om att vinna tolkningsföreträde i organisationen. Vilken värdering som etableras som dominerande i organisationen handlar då mindre om projektet i sig och mer om hur väl berättelserna är förankrade i lokala ideal, normer, förväntningar och logiker för

¹¹² I den mån man nu kan tala om ett utfall – den informella utvärderingen sker ju kontinuerligt. Det man dock kan peka på är vilka värderingar som etableras som dominerande i organisationen och inte.

¹¹³ Kombinationen överbryggat även det som annars kan uppfattas som svagheter inom de olika områdena, där teorierna om organisatoriskt meningskapande inte alltid ger så konkreta svar på hur, mer exakt meningskapandet går till i berättelserna, medan den diskurspsykologiska ansatsen kritiserats för att inte ta steget bortom texten eller sätta in de utsagor den studerar i ett större sammanhang (Alvesson & Kärreman 2000b).

konsultanvändning, samt om berättarnas trovärdighet och spridningsmöjligheter.

Relationen formell-informell utvärdering

Studiens resultat kompletterar även tidigare forskning om utvärdering och utvärderingsmodeller, vilken i hög utsträckning fokuserat på mer explicita och formella typer av utvärderingar. Som visats i avhandlingen är dock den informella utvärderingen minst lika viktig att uppmärksamma och hantera, eftersom den kan påverka hur fenomen, aktörer, mm, uppfattas i organisationer, något som sedan influerar de fortsatta tolkningarna och handlingarna kring dem.

Är då formella och systematiska utvärderingar onödiga eller omöjliga när det gäller konsultprojekt? Här vill jag argumentera för att de kan spela en viktig roll genom att de kan komplettera den informella utvärderingen, inte minst som explicita och formella utvärderingar tenderar att betona det som skett *inne i* projekten samt deras resultat, medan de informella utvärderingarna istället tar fasta på projektens form och lägger mindre vikt vid resultaten i sig. De systematiska och formella utvärderingarna kan vidare begränsa utrymmet och inflytandet hos den informella utvärderingen genom att de för in argument, information och "fakta" i debatten som berättarna måste förhålla sig till i sina berättelser ¹¹⁴. Mer forskning behövs dock för att undersöka den informella utvärderingsmodellen i sig, samt för att studera och utveckla modeller som är anpassade för komplexa tjänster och projekt som konsultprojekt. Som avhandlingen visat så är det som utvärderas i den informella utvärderingsprocessen inte i första hand mätbara element som kostnad, budgetuppfyllelse, resultat, eller dylikt. Tvärtom har faktorer som beställarens agerande, sättet att leda och arbeta tillsammans med konsulterna, graden av förankring, osv, stått i fokus. Dessa borde därför tas i beaktande vid utformandet av utvärderingsmodeller för konsultprojekt. Förhoppningsvis kan avhandlingen då fungera som en indikator på vilka "mjuka" faktorer som väger tungt i den informella utvärderingen och som därför bör tas med på något sätt i mer formaliserade och explicita utvärderingar.

¹¹⁴ Även om den explicita och formella utvärderingen också kommer att utvärderas informellt och då bedömas som mer eller mindre tillförlitlig.

Kontextens betydelse

Går vi till forskningen om konsultation och konsultanvändning, pekar resultaten från studien mot vikten av att ta med den omgivande kontexten hos klientföretag vid studier av konsultprojekt. Detta inte minst som den informella utvärderingen av konsultprojekt tycks handla mindre om konsultprojektet i sig och mer om hur det passar in i förväntningarna i klientorganisationen, samt om de olika aktörernas syften och agendor. Resultaten uppvisar därmed stora likheter med den argumentationslinje som förs av bl a Fincham (1999), Hislop (2002) samt Alvesson och Johansson (2002), vilka betonar hur relationen och maktbalansen mellan konsulter och klienter påverkas av den omgivande kontexten och kulturen i klientorganisationen.

Resultaten ligger även i linje med Sturdys (2002; 2004) argumentation om att det inte är tillräckligt att bara studera konsulterna och deras arbete med intryckskontroll, mm, utan att även mottagarna/publiken måste studeras. Samtidigt vill jag nyansera den bilden genom att säga att man, genom att betrakta organisationen som publik istället för en aktör i sig, riskerar att missa det meningsgivande som kommer från organisationsmedlemmarna i klientorganisationen och befästa den ofta förekommande bilden i konsultlitteratur av klienten som en mer eller mindre passiv mottagare av konsulternas idéer. Som avhandlingen visat så är klientorganisationerna långt ifrån passiva – tvärtom pågår ett kontinuerligt meningsgivande även från deras sida som riktar sig mot såväl projektet och konsulterna som mot organisationsmedlemmarna. Detta visar på vikten av att låta klienterna själva komma till tals i studierna, så som Heller (2002) förespråkar, men också att det inte är tillräckligt att bara studera beställarna av konsultprojekt utan att även andra grupperingar inom organisationerna bör tas med (något som sällan gjorts i den tidigare forskningen om konsultation och konsultanvändning - se kapitel 3). Som visades i kapitel 8-10 så spelade aktörernas relation till projektet en stor roll för hur de utvärderade det informellt. Denna roll skulle en alltför beställar- eller projektfokuserad studie riskera att missa¹¹⁵.

¹¹⁵ Hur man väljer att designa sin studie och vilka som studeras hänger naturligtvis samman med forskningsfråga och intresseområde. Det jag dock vill argumentera för här är att just värderingen av konsultprojekt är ett ämne där det framstår som viktigt att ta med flera olika grupper i analysen – inte bara beställarna.

Den "goda" konsultanvändningen

Avhandlingen bidrar vidare till att nyansera den bild av vad som kännetecknar en "god" och legitim konsultanvändning, som återfinns inom framför allt den funktionalistiska skolan. Som visades i kapitel 7 så går det att urskilja flera modeller för "god" konsultanvändning, där den ideala (vilken liknar den modell som återfinns i den funktionalistiska litteraturen) är en så kallad *espoused theory*, medan de övriga fyra är *theories in use*. Jämför vi de sistnämnda fyra modellerna för konsultanvändning med hur klienter framställs i den tidigare forskningen om konsultation och konsultanvändning så finner vi att det finns vissa likheter. Den ambivalenta modellen liknar den klienttyp som ibland kallas för "offret" (*the victim*), medan den kontrollbaserade motsvarar "kunden" (*the customer*) och den pragmatiska "klienten" (*the client*) (se t ex Perner & Werr 2006). Intressant nog tycks det som att det som här kallas för den neutrala modellen för konsultanvändning inte ha någon direkt motsvarighet i litteraturen. Kanske kan den därför betraktas som en "ny" klienttyp, som då vuxit fram som ett resultat av att klienterna blivit allt mer sofistikerade och erfarna konsultanvändare (ibid., jämför även Dawes et al. 1992)? Detta blir ett ämne för den fortsatta forskningen, liksom de olika modellernas spridning och användning i klientorganisationer. Det vore också intressant att studera vilka effekter den ökade erfarenheten av konsultanvändning får för klienterna (och för konsulterna).

Som visades ovan kunde de fyra modellerna för konsultanvändning sägas vila mot två underliggande logiker; den resursorienterade och den kunskapsorienterade logiken för konsultanvändning. Dessa visade sig i sin tur vara avspeglningar av två övergripande managementdiskurser; den byråkratiska och den postbyråkratiska diskursen. Resultaten från jämförelsen mellan tolkningsrepertoarerna och diskurserna kan ses som en fördjupning och nyansering av den studie som Werr och Styhre (2003) utfört, där de visat hur chefer använder sig av de båda diskurserna för att framställa sig själva och sin konsultanvändning som rimlig och legitim. Resultaten vidareutvecklar även Alvesson och Johanssons (2002:244) iakttagelse om att övergripande managementdiskurser påverkar konsultprojekt, genom att visa *hur* de används i organisationer för att utvärdera konsultprojekten informellt. Detta kan på ett liknande sätt sägas gälla Garsten och Greys (2001)

studie, där de beskriver de byråkratiska och postbyråkratiska managementdiskurserna i sig, medan den här studien visar hur de kan uttolkas och användas lokalt i klientorganisationerna.

Ytterligare en effekt av uppdelningen i tolkningsrepertoar, logik och diskurs, är att det gör det möjligt att tala om normer för konsultanvändning på olika nivåer; på projekt-/individuell nivå (tolkningsrepertoar), på organisationsnivå (logik) samt på samhällelig nivå (diskurs). Detta ökar därmed språkbildningen kring fenomenet i fråga (jämför Brunsson 1982; Gioia & Pitre 1990). Mer forskning behövs dock för att undersöka hur den informella utvärderingsprocessen ser ut i andra företag än de här studerade, samt vilka tolkningsrepertoarer, logiker och diskurser som då används och hur. Detta skulle förslagsvis kunna göras genom observationsstudier och longitudinella studier, vilka då skulle kunna ge värdefulla insikter i hur man pratar om, minns och översätter berättelser om tidigare konsultanvändning till normer, rutiner, processer och styrdokument. Det vore också intressant att undersöka hur konsulterna hanterar såväl den informella utvärderingen som den organisatoriska kontexten i stort i klientföretagen

Balansgången mellan inköpsrisk och utvärderingsrisk

Går vi vidare till forskningen om inköp av komplexa tjänster (som konsulttjänster kan ses som ett extremfall av – jämför Nordin et al., kommande) så bidrar avhandlingen till den genom att den sätter fingret på vilka konsekvenser valet av inköpsförfarande får för hur konsultprojekt, liksom andra typer av varor och tjänster, sedan (kan) utvärderas. Som visats i framför allt kapitel 2 och 6 så uppfattas konsulttjänsten som svår att specificera och köpa in på ett mer formaliserat sätt, och upphandlas därför ofta istället in av cheferna själva utan inblandning av inköpsavdelningen. Konsulttjänsten beskrivs också ofta som riskfylld att köpa in, eftersom ett felaktigt val av leverantör eller ett misslyckat projekt kan få stora konsekvenser, både för företaget och för chefen själv. Ett decentraliserat och relationsorienterat inköpsförfarande kan då upplevas minska de psykosociala, finansiella och tidsmässiga riskerna, eftersom chefen då vet vad konsulterna kan, hur de arbetar och vad hon/han kan förvänta sig av dem (jämför Mitchell &

Greatorex 1993; Mitchell 1995). Inköpsrisken, eller leverantörsvalsrisken kan därmed sägas minska.

Samtidigt leder ett sådant förfarande till en ökad "utvärderingsrisk", i och med att ansvaret för valet av rätt konsult samt för uppstartandet och utformningen av konsultprojektet förskjuts från organisationen (då uttryckt genom riktlinjer, regler, etc) till den enskilde beställaren. Avsaknaden av tydliga inköpsprocesser och utvärderingar gör också att utrymmet för den informella utvärderingen ökar. Finns inga "fakta" eller "objektiva" argument för varför ett projekt startats, varför konsulter anlitas, varför projektet utformats på ett visst sätt samt för vad det lett fram till, så blir dessa frågor till lokala tolkningsfrågor hos organisationsmedlemmarna. De gör då sina egna bedömningar av det, grundat på dels egna erfarenheter och åsikter och dels på vad de hör sägas om projektet från andra. Som diskuterats ovan så kan ett ökat utrymme för den informella utvärderingen leda till att konsultprojektet kommer att utvärderas efter andra kriterier (och agendor) än initiativtagaren till projektet tänkt sig, och komma att utvärderas mer efter form och överensstämmelse med logiken för konsultanvändning i organisationen än för dess innehåll och resultat.

Jag vill här argumentera för att organisationen har ett val att göra när det gäller vilken slags inköps- och utvärderingsrisk man vill välja. Ett val, som påverkas av såväl organisationens tidigare erfarenheter av konsultanvändning¹¹⁶ som av hur man där ser på konsulttjänster. Väljer man i organisationen att betrakta konsulter som ett slags unika artister (jämför Furusten 2003 samt med den bild av konsulter som målas upp inom den kritiska skolan – se kapitel 3), vilka anlitas för att bidra med kreativitet, nytänkande och kunskap, så kan ett relationsorienterat och decentraliserat inköpsförfarande ligga nära till hands. Man bör dock vara medveten om att detta då sker till priset av mindre transparens, individuellt snarare än kollektivt lärande (se nedan), ett

¹¹⁶ Här kan en jämförelse göras med det Macdonald (2006) kallar för "inverse learning curve" för företag, där mer erfarna konsultanvändare tycks använda konsulter mindre effektivt än vad mer oerfarna företag gör, något som då förklaras av de förstnämndas relationsorienterade inköp av konsulttjänster (jämför Axelsson & Wynstra 2002). Mer forskning behövs dock för att utvisa i vilken mån denna omvända lärlkurva återfinns i företag samt vilken roll effekter den då får.

ökat utrymme för den informella utvärderingen, osv. Väljer man istället att betrakta konsulttjänster som just tjänster (och inte som en relation – jämför kapitel 2) samt som utbyt- och standardiseringsbara så kan processer utvecklas, vilka gör det möjligt att kontrollera konsultanvändningen, öka transparensen i organisationen, att utföra explicita utvärderingar, osv (jämför Haferkamp & Drescher 2006; Werr & Perner 2007; Mohe et al. 2008). Detta kan då minska utrymmet för den informella utvärderingen men också leda till minskad kreativitet och flexibilitet, då konsultanvändningen blir mer formaliserad. Oavsett vilken form som väljs bör företagen vara medvetna om att de gör ett val, samt att detta val får vidare konsekvenser utanför själva upphandlingssituationen. Detta kan även uttryckas som att konsulttjänsten eller konsultprojektet inte nödvändigtvis *är* eller *måste vara* svåra att utvärdera utan att de ofta *görs* svåra att utvärdera, genom att de upphandlas och uppfattas på vissa sätt i klientorganisationerna.

Utvärderingens påverkan på framtida inköp och leverantörsväl

Här bör även nämnas att man inom forskningen om inköp av konsulttjänster tenderar att fokusera på utvärdering av potentiella kandidater inför ett visst projekt (se t ex Mitchell 1994; 1995; Dawes et al. 2002) snarare än om utvärderingar *efter* projektets slut. Detta då det ofta är just inköpsprocessen som studeras och inte utfallet av projektet. Vad som dock då riskerar att missas är den loop som kan finnas efter ett projekt, där erfarenheterna och resultaten från det påverkar framtida inköp och val av tjänsteleverantörer (jämför t ex Day & Barksdale 1994). Vidare bör man även vara uppmärksam på att om inga explicita utvärderingar av konsultprojektet görs så stannar kunskapen om vad som hände i dem, varför det gick som det gick samt vad konsulterna bidrog med och inte, hos individerna istället för i organisationen (och ryktesspridningen i den informella utvärderingen tar överhand). Kunskapen förblir så att säga tyst (*tacit*), informell och individuell, istället för explicit, formell och kollektiv (jämför Morris & Empson 1998). Detta gör att det dels blir svårare att få tillgång till tidigare erfarenheter och lärdomar från konsultprojekt, något som kan vara viktigt vid valet av leverantör, och dels att organisationen gör sig beroende av sina anställda och av att de inte lämnar företaget.

Här behövs mer forskning för att undersöka i vilken utsträckning som inköpsavdelningarna söker och får tillgång till erfarenheter, resultat samt eventuella uppföljningar av projekten efter att de är avslutade, samt hur de kan arbeta för att integrera dessa i inköpsprocesserna och leverantörsvälen. Vidare vore det intressant att följa inköpsprocessen mer i detalj, för att se hur välen och upphandlingarna av konsulttjänster går till, både i icke-formaliserade och formaliserade inköpsprocesser. Även om det har gjorts studier av detta tidigare (se t ex Haferkamp & Drescher 2006; Werr & Perner 2007; Mohe et al. 2008), så pågår det en utveckling mot mer formaliserade och centraliserade inköp av konsulttjänster, varför fler studier behövs. Vidare vore det intressant att undersöka i vilken mån den utvecklingen påverkar hur konsultprojekten utvärderas, hur omstruktureringen av inköpsprocessen organiseras i organisationerna, samt vilka effekter den får för konsultanvändningen i organisationen.

I figuren nedan ges en illustration över hur den informella utvärderingsprocessen kring konsultprojekt kan se ut, samt hur den påverkas av tidigare erfarenheter av konsultanvändning. Där visas även hur den informella utvärderingen bidrar till normutvecklingen kring konsultanvändning, i företaget.

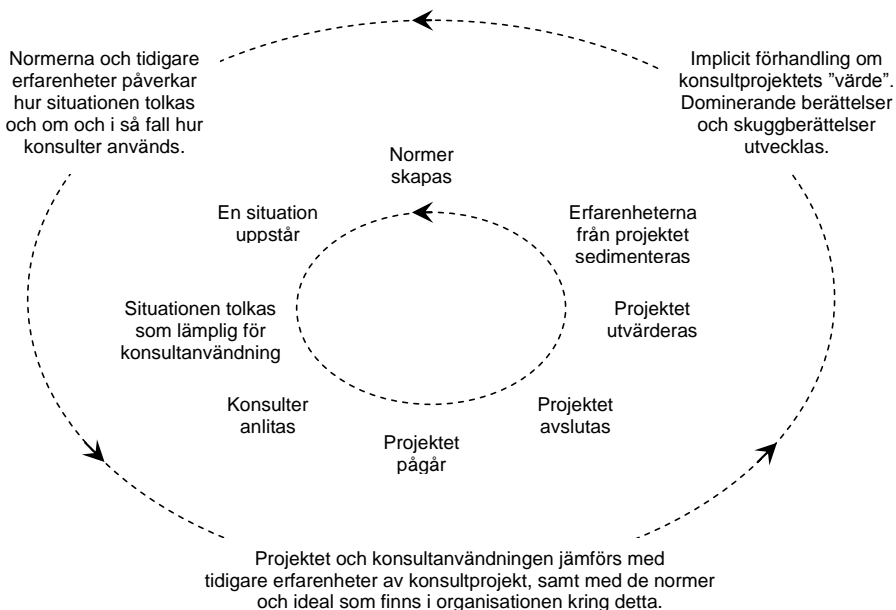


Fig. 14. Illustration över hur den informella utvärderingen påverkar såväl beslutet att anlita konsulter och hur projektet utformas och utförs, som hur det sedan utvärderas. Figuren visar även hur den informella utvärderingen bidrar till normutvecklingen i företaget.

Detta om studiens bidrag och förhållande till den tidigare forskningen på området. Men vilka implikationer får resultaten för dem som funderar på att anlita konsulter? Och hur kan det påverka konsulternas arbete? Detta kommer nu att diskuteras, och jag börjar då med klient-sidan, dvs konsultanvändarna, för att sedan övergå till konsulterna.

Implikationer för konsultanvändare

En första och generell implikation är att den informella utvärderingen spelar en större roll för hur konsulter och konsultprojekt används och utvärderas än vad den tidigare forskningen på området visat. Den bör därför uppmärksammas mer i organisationer – särskilt i de fall då det saknas formella strukturer, processer, regler och riktlinjer för konsultanvändning – eftersom den genom sin normskapande funktion dels påverkar handlings- och tolkningsutrymmet när det gäller konsult-

användning och dels kan få konsekvenser för hur konsultprojekten och deras resultat tas emot av organisationen och faller ut där. Ovan nämndes också hur utformningen på inköpsförfarandet får konsekvenser för vilka slags utvärderingar som kan göras av konsultprojekten, hur inköps- och utvärderingsriskerna fördelas, samt för vilket utrymme den informella utvärderingen ges.

Vill man från ett konsultprojekts sida skapa öppenhet och acceptans för det i organisationen bör alltså den informella utvärderingen hanteras på något vis. Detta kan göras på flera sätt. Ett första är att undersöka vilken *logik för konsultanvändning* som är dominerande i organisationen och vilka förväntningar och ideal som där finns om hur konsultprojekt bör gå till, samt vad som då ses som viktiga aspekter i det (t ex kompetensöverföring, kontroll, avgränsade uppgifter, nära samarbete, osv). Det här kan göras genom att lyssna till berättelser om tidigare konsultprojekt, samt genom att prata med olika kollegor (för att då öka möjligheterna att täcka in såväl dominerande berättelser som skuggberättelser om tidigare konsultprojekt¹¹⁷). Vidare bör man fundera över hur det projekt man tänkt starta upp förhåller sig till logiken för konsultanvändning i företaget. Finns det stora diskrepanser bör man som projektledare/beställare förankra projektet och dess utformning ännu noggrannare hos inflytelserika och väl ansedda grupper i företaget samt omge det av en mycket tydlig och riktad kommunikation som förklarar varför projektet sker och varför det utformats som det gjorts. Annars är risken stor att projektet möter på motstånd och dessutom utvärderas mer efter sin form snarare än efter sitt innehåll.

I samband med detta bör en *intressentanalys* utföras, för att undersöka vilka personer och grupper som kan ha ett intresse av det som händer i projektet och som också kan känna sig hotade av det. I analysen bör även de grupper och personer som *upplever sig vara intressenter*, även om de formellt sett inte är det, tas med. Detta då det i analyserna av de två studerade projekten visade sig att intressenterna var den grupp som

¹¹⁷ Jämför med kapitel 9, där den ambivalente deltagaren var kritisk till Visionsprojektet, medan de övriga framställde det som ett lyckat och framgångsrikt konsultprojekt.

var mest kritisk till projekten (se kapitel 8-9)¹¹⁸, vilket implicerar att den grupp som man från projektets sida främst bör inrikta sig på att kommunicera med är intressentgruppen. (Detta gäller även i de fall man av någon anledning inte vill låta konsultprojektet bli känt i organisationen exempelvis beroende på att projektet hanterar känsliga frågor). Kommunikationen kring projektet kan då riktas mot nyckelpersoner i företaget, vilka man från projektets sida bör och vill ha med sig, och som också kan stå som allierade ifall projektet skulle möta kritik.

Vid sidan av de olika intressentgrupperna i företaget bör kommunikation också föras med de grupper som är mindre framträdande och som istället gör en mer lågmäld utvärdering av konsultprojekten. Denna grupp, som av Buchanan och Badham (1999) kallas för *voiceless*, kan – sin lågmäldhet och osynlighet till trots – på sikt komma att utgöra en viktig aktör inom företaget då de dels kan komma att vinna mer inflytande på sikt och dels också kan "värvas" av andra grupper och då stärka deras röster¹¹⁹.

En kärnfråga i sammanhanget blir alltså *kommunikationen* kring projektet (jämför Kuhn 2008). Som visades i analysen av Förändringsprojektet i kapitel 8 så är det inte tillräckligt att bara gå ut med information till de anställda i företaget¹²⁰. Istället måste den allmänna informationen ersättas eller kombineras med en mer medveten kommunikation som riktas till de olika grupper som finns i företaget och anpassas efter deras intressen och behov. För detta ska kunna åstadkommas krävs kännedom om vilka logiker för konsultanvändning som finns i organisationen och projekten, samt om vilka som är och upplever sig vara intressenter.

En viktig poäng som bör göras här är att den förbättrade och riktade kommunikationen inte ska förväxlas med manipulation, där beställaren

¹¹⁸ Som visades var projektledarna och deltagarna istället positivt inställda till projekten och försvarade dem, medan avnämarna återberättade det de hört talas om projekten.

¹¹⁹ Det här kan jämföras med resonemanget om skuggberättelser ovan och om hur de, trots att de för en undanskymd tillvaro i organisationen, ändå kan leva kvar och påverka förväntningarna och normerna kring exempelvis konsultprojekt.

¹²⁰ Jämför hur man där skickade ut en video och startade en tidning med syftet att informera om projektet

/projektledaren eller ledningen försöker skapa dominerande berättelser och sudda ut eller kväva de alternativa berättelser eller tolkningar av projekten som kan finnas. Detta kan, som diskuterades i kapitel 4, istället leda till motstånd och minskat förtroende för ledningen i organisationen, då de anställda upplever att deras röster inte får höras (se t ex Tyler 2006). Det bör också noteras att den informella utvärderingen och polyfonin av röster i den inte alltid är av godo eller konstruktiv för vare sig de anställda eller för företaget, eftersom den kan innehålla tolkningar av projekten och konsultanvändningen som skapar oro och stress i organisationen, trots att de kanske inte har någon faktisk grund. Det jag istället vill betona är vikten av att man från projektets sida uppmärksammar att det pågår en informell utvärdering och att projektet kan komma att tolkas och uppfattas på många olika sätt i organisationen, samt att en mer medveten kommunikation kring projektet kan verka i positiv riktning, både för projektet och för organisationen och dess anställda som helhet.

Vems ansvar är det då att sköta kommunikationen och när under projektets gång ska det göras? Jag vill här lyfta fram beställarnas/projektledarnas ansvar för detta, samt hur de får och bör anta rollen av *impression managers* eftersom de genom sin kommunikation (och då även genom avsaknaden av kommunikation) kring projektet bidrar till att konstruera en bild i organisationen av vad det handlar om, vad tanken bakom det är, samt hur det kommer att påverka den omgivande organisationen. För att hantera denna roll kan det vara värdefullt att tänka i termer av marknadsföring och opinionsbildning, där den informella utvärderingen av konsultprojekten och konsultanvändningen kan ses som marknadsföring genom *word of mouth* och där olika grupper i företaget också försöker bilda opinion för eller emot projektet, beroende på sina intressen. Kommunikationsrollen blir därmed tydligare och det finns då också etablerade modeller och arbetssätt som kan användas av projektledarna och beställarna. Som visades i analysen av Förändringsprojektet så görs dock inte alltid detta, något som då kan leda till osäkerhet i organisationen och ett minskat stöd för projektet. Genom att istället visa sig engagerad i projektet och klargöra varför det startats, hur det kommer att utföras och vad det förväntas resultera i, kan oklarheterna kring det minskas – något som kan gynna såväl projektet som organisationen som helhet.

En komplikation i detta är att ägarskapet för kommunikationen ofta blir oklart ju längre projektet fortgår. I början av projektet kan det falla sig naturligt att det är initiativtagaren som står för kommunikationen om varför projektet startats. Här såg vi också i materialet hur det i Förändringsprojektet gjordes stora insatser för att kommunicera och informera kring projektet. I takt med att projektet fortgick så minskade dock intresset, både för att hålla i kommunikationen men också hos publiken, dvs den omgivande organisationen. Det här stämmer överens med de bilder som finns i litteraturen, där det just visas att ägarskapet för kommunikationen kring projekten blir otydligare ju längre tid projektet hållit på och ju närmare avslutningen man kommer (se t ex Skinner 1997:481). Så länge det finns ett projekt finns också ofta en projektledning, som kan tänkas stå som ägare. Men när projektet avslutas och resultaten ska överföras till linjen så blir bilden mer oklar. Vem ska ta hand om kommunikationen nu?

Här vill jag argumentera för att även om kommunikation alltid är viktig – inte minst i samband med konsultprojekt eftersom de kan vara så öppna för tolkning – så är den särskilt viktig *i slutet* av konsultprojekten. I början finns ofta både intresse och resurser hos ledningen för att kommunicera ut varför projektet startats, men i slutet av projektet står projektledning, deltagare, med flera inför nya arbetsuppgifter och är inte längre lika intresserade av att kommunicera kring projektet¹²¹. Samtidigt är det just i slutet som de mer intensiva kommunikationsinsatserna behövs. När deltagare och mottagare har tröttnat krävs mer och bättre riktad kommunikation till dem för att de ska orka ta emot kommunikationen, men fr a för att de ska kunna och vilja ta emot resultaten från projekten. Annars finns en risk för att resultaten inte implementeras eller används, och att den tid och de resurser som organisationen lagt på projekten går till spillo. Det är också i kommunikationen i slutet av projektet som dess eftermäle till stor del bestäms, något som i sin tur kan påverka både mottagandet av dess resultat som den framtida konsultanvändningen i organisationen.

¹²¹ Det kan också vara så att man inte nått de resultat man velat i projektet, och därför hellre undviker att kommunicera kring dem och hellre låter "misslyckandena" flyta in i glömskan – detta särskilt om det finns en beskyllningskultur (*blame culture*) i företaget (jämför kapitel 2).

Att det därför finns vinster att göra för organisationer om de förbättrar sin kommunikation kring konsultprojekt tycks därför stå klart (jämför även Skinner 1997; Hislop 2002; Czerniawska 2006). En förbättrad kommunikation kan också sägas minska riskerna vid konsultprojekt, eftersom det dels minskar risken för oro, ryktesspridning och motstånd i organisationen och dels underlättar utbytet av erfarenheter och lärdomar internt. Något som kan vara behövligt då det gäller inköp av konsulttjänster, där det ofta saknas riktlinjer och beställaren hanterar upphandlingsprocessen på egen hand.

Implikationerna för konsultanvändare illustreras i figuren nedan, vilken kan ses som en utveckling av figur 2 i kapitel 3. I figuren visas hur studiens resultat lyft fram den meningsförhandling som pågår i klientorganisationen och i relation till konsultprojektet, liksom hur beställaren/projektledaren har en roll att spela som *impression manager*. Detta skiljer sig då från och kompletterar den tidigare forskningens fokus på konsulterna och deras arbete med meningsgivande och intryckskontroll hos klienterna.

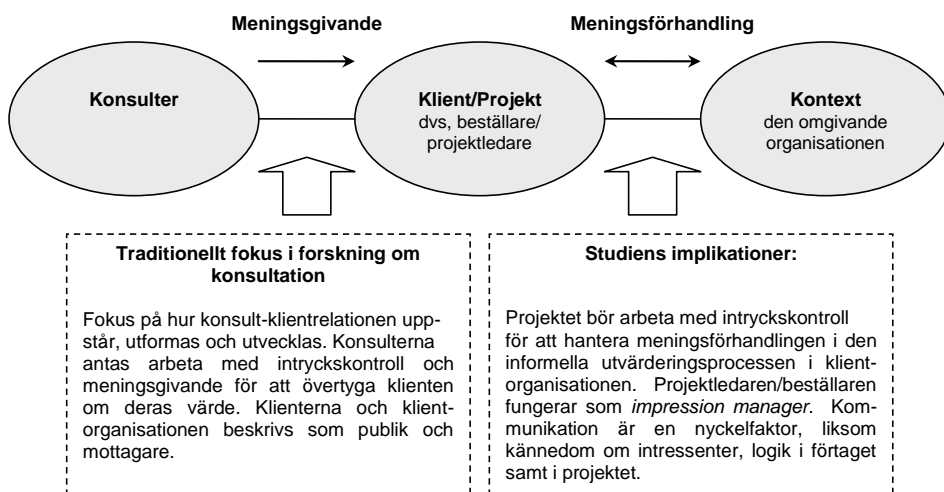


Fig. 15. Illustration över hur studiens resultat och implikationer kompletterar den tidigare forskningens fokus.

Sammantaget är det alltså inte tillräckligt att som beställare, projektledare, deltagare eller konsult bara koncentrera sig på att utföra projektet så bra som möjligt, utan även relationerna till den omgivande

organisatoriska kontexten, de olika aktörerna i den och deras förväntningar och normer för vad som är att betrakta som "god" konsultanvändning måste hanteras.

Implikationer för konsulter

Vad får då resultaten för implikationer för konsulter? Här kan det argumenteras för att en förståelse för hur den informella utvärderingen av konsultprojekt går till kan vara värdefull, eftersom det pekar mot att värderingen inte alltid handlar så mycket om projektet eller konsulternas insatser i det i sig utan om andra faktorer, vilka har mer med klientorganisationen och dess förväntningar, involvering och politiska spel att göra. Som konsult har man inte alltid möjlighet att påverka detta mer än indirekt, utan man är beroende av hur pass väl uppdragsgivaren förmår kommunicera med den omgivande organisationen. För konsulterna kan detta upplevas som frustrerande, allra helst då de själva upplever att de gör någonting värdefullt för klientorganisationen men att den inte ser eller förstår det, helt enkelt för att uppdragsgivaren eller projektledaren inte kommunicerar ut det¹²². Vidare finns det en risk i att konsulterna själva skulle försöka ta på sig ansvaret för att kommunicera med klientorganisationen, eftersom det de säger dels kan uppfattas som att de talar i egen sak och dels som att de har tagit över i projekten. Detta då det, som vi sett i fr a den kontrollbaserade och den neutrala tolkningsrepertoaren, kan finnas en norm om att det är klientorganisationen som ska äga projektet och stå för ledarskapet och kommunikationen i det.

Om den informella utvärderingen och dess betydelse för hur konsulter väljs ut, används och utvärderas av klienterna blir mer känd, så finns det alltså möjligheter till att både deras marknadsföring men också sätt att hantera sin roll i klientorganisationerna kan förbättras. Precis som det för beställaren av ett konsultprojekt inte är tillräckligt att bara välja rätt konsult och se till att projektet når goda resultat, är det för konsulterna heller inte tillräckligt att enbart försöka nå de uppsatta målen och göra sin uppdragsgivare nöjd. Båda parter måste ta större hänsyn till den omgivande organisatoriska kontexten och hur den kan

¹²² Denna bild har ofta återkommit i samtal med konsulter från olika konsultbolag.

komma att påverka såväl utfall och mottagande av projektet och dess resultat, som framtida konsultanvändning.

Intressentutvärdering och skuggkontroll – en möjlig väg framåt?

Hur kan man då gå tillväga om man ändå vill utföra någon slags formell och explicit utvärdering av konsultprojekt, men befinner sig i en situation där konsultprojektet och konsulttjänsterna kanske köpts in på ett relationsorienterat sätt, och där tydliga specifikationer och utvärderingskriterier saknas? Ett sätt kan vara att använda sig av det som ibland kallas *intressentutvärdering* (Sandberg & Faugert 2007)¹²³. Denna handlar då i korthet om att intressenter identifieras och att intervjuer sedan utförs med dem, där de får föra fram vad de anser har varit bra respektive mindre bra i projektet, hur de påverkats av det, liksom vad de anser sig ha vunnit eller förlorat på det. Även om processen kan vara tidskrävande och påverkas av politiska förhållanden i organisationen samt av de olika gruppernas inflytande, så ger intressentutvärderingen möjlighet att undersöka inte bara vilka olika uppfattningar som finns i organisationen utan även hur de förhåller sig till varandra och hur de kan hanteras.

Denna utvärderingsform kan också kompletteras med (eller ersättas av, beroende på syfte) det som ibland kallas för *skuggkontroll* (Bäck & Halvarson 1992:206). Denna innebär i all enkelhet att man försöker få "välplacerade bedömare att uttala sig om vad som skulle ha hänt om inte åtgärden vidtagits." (ibid.) En finess med detta är att skuggkontrollen dels kan fungera som en indikator på vad alternativet till att initiera projektet hade varit och vilka konsekvenser det hade kunnat leda till (och då särskilt i jämförelse med det faktiska utfallet), och dels att det också lyfter blicken från projektets form till frågan om projektets varande överhuvudtaget. För den som agerar *impression manager* kring projektet kan en sådan enkel fråga som "Hur hade det blivit om vi inte utfört projektet?" därigenom fungera som ett effektivt verktyg för att flytta fokus i den informella utvärderingen. För den som vill utföra en intressentutvärdering kan frågan ge värdefull information om inte bara

¹²³ Jämför även med Appelbaum (2005), som argumenterar för att man som konsult måste vara medveten om vilka intressenter/klienttyper som omger konsultprojektet.

projektets upplevda värde utan även om vilka andra alternativ som fanns, samt om varför dessa inte valdes (och kanske borde ha valts).

Intressentutvärderingen, med eller utan skuggkontroll, kan alltså ses som ett mellanting mellan den informella utvärderingen och de mer traditionella formella utvärderingsformerna. Som beskrevs ovan så kan den innebära en möjlighet för beställaren/projektledaren eller någon annan aktör att synliggöra de olika intressena och uppfattningarna kring ett konsultprojekt. Detta kan leda till att eventuella intressekonflikter uppmärksammas och blir möjliga att hantera, något som i sin tur kan leda till en bättre implementation av projektet i organisationen. För konsultbolagen kan den användas som ett verktyg för att undersöka vilka intressenter som finns i projektet såväl före som efter det, för att därigenom få klarhet i vilka förväntningar som finns på det/dem samt hur de kan bemötas. Intressentutvärderingen kan därmed ses som ett sätt att synliggöra och hantera den informella utvärderingen.

Sammanfattning

Den här avhandlingen har strävat efter att öka kunskapen om och förklara hur konsultprojekt värderas i organisationer, mot vilka kriterier de utvärderas samt vad som påverkar värderingen av dem. Det har visats hur detta till stor del sker genom informell utvärdering, i vilken konsultprojekten konstrueras som mer eller framgångsrika genom att de jämförs med olika modeller för konsultanvändning, samt med de normer och logiker för konsultanvändning som finns i klientorganisationerna. I de informella utvärderingarna är det främst projektets form som tas upp, vilket indikerar att ett konsultprojekts framgång och anseende i klientorganisationen tenderar att handla mindre om dess innehåll och mer om hur pass väl det passar in i de normer och förväntningar kring konsultanvändning som finns där. Det har också visats att den informella utvärderingen kan vara en högst politisk process, där olika grupper för fram olika värderingar för att bevaka sina intressen i projektet. Vilken av dessa som vinner tolkningsföreträde i organisationen har då mindre att göra med hur pass "riktig" den är utan handlar istället om berättarnas position och trovärdighet internt, samt berättelsens förankring i organisations-

kulturen. Sammantaget pekar detta mot att utvärderingen av konsultprojekt är en i högsta grad kontextuellt beroende fråga.

Genom att visa att pratet i den organisatoriska kontexten kring konsultprojekt inte bara är prat, utan faktiskt kan få "verkliga", dvs både sociala, materiella och ekonomiska konsekvenser, hoppas jag ha bidragit till att öka kunskapen och medvetenheten kring den informella utvärderingens betydelse för hur konsulttjänster köps in, används och utvärderas. Detta kan i sin tur öka möjligheterna att göra mer informerade beslut – något som kan ses som rationellt och värdefullt ur både ett ekonomiskt och ett mer kritiskt perspektiv. Förhoppningsvis bidrar avhandlingen även till en mer medveten kommunikationsprocess kring konsultprojekt, samt till att de olika val som finns kring hur man vill köpa in konsulttjänster, hur man vill lägga upp konsultprojekt samt hur man vill framställa dem, blir tydligare. För som avhandlingen visat så finns det inte bara *ett* rätt sätt eller *en* god konsultanvändning, utan flera.

EPILOG

Som visats i avhandlingen och även redan i dess allra första sidor, där ett artikelutdrag presenterades, så är tydliga utvärderingar av konsultprojekt relativt ovanliga. Istället pågår en informell utvärderingsprocess i företagen, i vilken organisationsmedlemmarna gör egna tolkningar och värderingar av konsultprojekten. Dessa påverkas då av såväl organisationsmedlemmarnas relation till projekten som av hur väl konsultprojektet stämmer överens med deras egna och organisationens normer kring konsultanvändning. Den informella utvärderingen har vidare visat sig ha politiska inslag, där värderingen av konsultprojekt tenderar att ha mindre med projekten i sig att göra och istället handla mer om de olika aktörernas förväntningar, intressen och agendor. Sammantaget gör detta att ett och samma konsultprojekt kan komma att värderas på helt olika sätt, beroende på vem som värderar det och vilket syfte han/hon har med sin värdering.

Varför är då detta viktigt att belysa? Genom att synliggöra hur den informella utvärderingen går till och vilka mekanismer den bygger på, blir det möjligt att bättre förstå liknande processer i organisationer. Resultaten från avhandlingen pekar även på vikten av en riktad och medveten kommunikation kring konsultprojekten, samt av att synliggöra vilka logiker för konsultanvändning som finns i organisationen och konsultprojekten. Som en följd av detta får projektägaren en central roll som *impression manager* att fylla, där hon/han bör identifiera vilka aktörer som upplever sig vara intressenter till projektet och vilken slags kommunikation de eftersöker.

Återvänder vi till artikelutdraget i början av avhandlingen, så är det inte omöjligt att konsultprojektet där hade fått ett helt annat och mer homogent rykte om projektägaren, dvs chefen för kommunlednings-

kontoret, hade gått ut till de berörda parterna med en tydlig kommunikation om varför projektet startades, vad det syftade till samt varför det var upplagt så som det var. Nu uppstod istället en ryktesspridning i organisationen, där några var starkt kritiska till projektet och dess resultat, andra mer neutrala och några, som projektägaren och konsulten, försvarade projektet.

En förhoppning med avhandlingen är att den ska kunna bidra till att utvärderingar av svårsmätbara fenomen som konsultprojekt, förändringsarbeten, konst, arkitektur och kvalitet ska bli mer tydliga. Med detta menas då inte att den informella utvärderingen helt ska ersättas med mer formaliserade utvärderingar – det torde knappast vara möjligt eller ens önskvärt, eftersom den informella utvärderingen ingår i vårt meningsskapande och våra försök att förstå vår omvärld. Nej, det som menas är att den informella utvärderingsprocessen ska bli möjlig att prata om, förstå, hantera och precisera. Först då kan vi föra en dialog om varför vi värderar fenomen som t ex konsultprojekt olika och vad våra värderingar bygger på. Och först då kan vi börja skilja ut vilka argument som handlar om projektet i sig, vilka som har en annan och kanske mer politisk karaktär.

SUMMARY IN ENGLISH

In the last decades, the management consulting industry has grown rapidly. As part of this development, hiring and using management consulting services has become part of everyday life in many organizations. At the same time, management consulting projects are often perceived as risky, since they are expensive and tend to deal with strategically important questions where mistakes can be costly, difficult to rectify and lead to a loss of position in the market place. One would therefore think that the clients should have developed control systems such as elaborated processes, routines and rules for how to buy, use and evaluate management consulting services.

However, when looking at the literature and talking to the clients the situation seems to be the opposite. In many client organizations there are no formal processes for how to buy and use management consulting services. Furthermore, the projects are seldom evaluated - at least not in any systematic and explicit way. Instead, the purchasing of management consulting services are made in a decentralized and relation-oriented way, where the managers themselves decide which consultants to hire and for what kind of projects and tasks, and where they are free to choose whether they want to perform an evaluation or not.

Yet, in the client organizations people often seem to have rather clear ideas about which projects have been successful and which have failed. This indicates that some sort of evaluation is taking place after all. *But what kind of evaluation is that, if it is not formal and systematic?* This observation is the starting point of the dissertation, which aims to explain how management consultant projects are evaluated by the

clients, and to show how their value is constructed socially in the client organization.

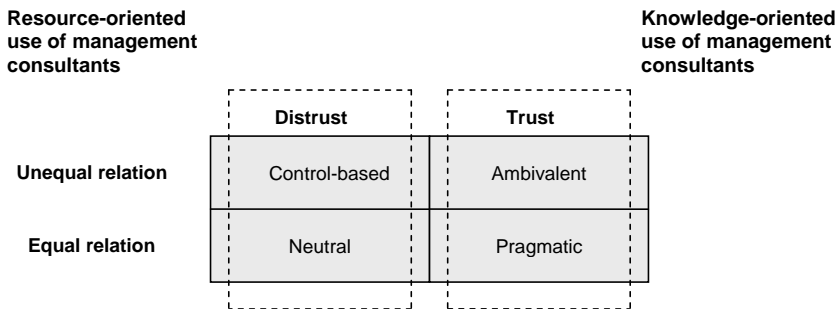
The lack of formalized processes, rules and routines for how to buy, use and evaluate management consulting services can be referred to as a lack of first and second order of control (Perrow 1986). In order to capture the evaluation process that is going on in the client organizations, the focus of the dissertation is therefore turned to what Perrow (*ibid.*) calls the third order of control. This type of control deals with norms and culture, and takes place through language and the tools it provides us with to describe and evaluate situations and problems that arise in organizations. As a consequence, not only the projects themselves but also the organizational context surrounding them becomes important to include in the analysis.

In the dissertation the evaluation of management consultant projects in client organizations is studied on the basis of empirical data that was collected from two large and well-known Swedish companies, referred to as the Production Company and the Service Company. It consists of 42 semi-structured interviews with members in different positions in the two companies, thereby providing different views, stories and evaluations of consulting projects. The interviews were recorded and transcribed, and it is on these transcripts that the analyses are based. Furthermore, documentation and statistics regarding the companies' use of management consulting services were provided. The latter material was used as background information, and gave a deeper understanding for the expenditures and use of management consultants in the companies (*i.e.* types of projects, etc).

The theoretical framework in the dissertation draws on Weick's (1995) theory about organizational sensemaking. According to this theory the members in an organization try to understand and interpret what is going on around them through labelling and talking about events, actors, situations, etc (Weick 1995). In the present study, focus is on the discursive aspects of the sensemaking process, and Weick's (*ibid.*) theory is therefore combined with a narrative approach, in which language and stories are viewed as the means through which sensemaking materialize (Weick et al. 2005; Sims 2003; Watson 1995).

This combination is further elaborated by using the metaphor of polyphony, indicating that there exist different stories and different ways of interpreting the same situation (i.e. consulting project). Together, this creates a useful theoretical framework for understanding how members in client organizations construct and evaluate management consulting projects. In order to identify the different stories and to show how consulting projects are evaluated in them, as well as how the stories themselves are constructed a discourse psychological method is used (Potter & Wetherell 1987). The notion of interpretative repertoires (ibid.) is introduced and used in the analyses.

The first analysis is aimed at identifying interpretative repertoires in the material. Five interpretative repertoires for how to use and work with management consultants in a legitimate way are identified, out of which one was used by the interviewees as an espoused theory and the other four functioned as theories in use (Argyris & Schön 1978). The identified repertoires are called The ideal use of consultants; The control-based use of consultants, The neutral use of consultants, The pragmatic use of consultants and The ambivalent use of consultants. These repertoires are summarized into two distinct logics for how to use management consultants - the resource-based logic and the knowledge-based logic, as illustrated below¹²⁴.



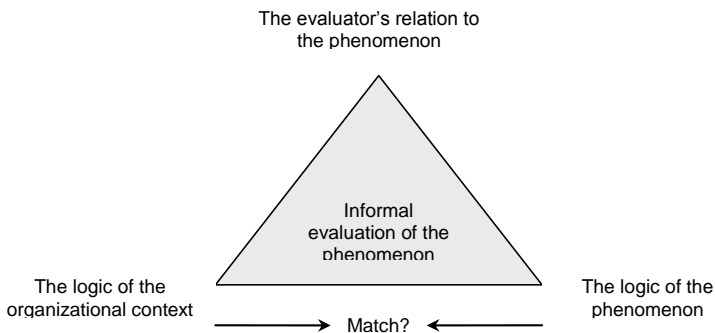
¹²⁴ As is discussed in chapter 10, the two logics can be regarded as local translations of more general management discourses. The resource-oriented logic (including the control-based and neutral interpretative repertoires) resembles the bureaucratic management discourse, whereas the knowledge-oriented logic (including the ambivalent and pragmatic repertoires) resembles the post-bureaucratic management discourse. (c.f. Garsten & Grey 2001; Werr & Styhre 2003).

In the second analysis, two consulting projects, called The Change Project in the Production Company and The Analysis Project in the Service Company, are studied in more detail in order to find out both which stories existed around them, how the projects were evaluated in them and how the stories were constructed. It is found that the stories follow the same patterns in both organizations: The stakeholders criticized the projects and the consultants, and described the projects as “meaningless” and “a waste of resources”. The project leaders and the participants in the projects defended the projects and the consultants from the criticism and described the project as very important for the organization. The end users’ story resembled the stakeholders’, but was less detailed and more neutral in its tone. This, together with the fact that the end users did not have any direct experience from the projects, leads to the conclusion that they were merely passing on what they had heard from others about the project.

The findings from the two analyses confirm the conclusion that consulting projects are seldom evaluated by the clients in a formal way. Instead, they are evaluated *informally* (Skinner 2004). As previously described, this informal evaluation can be understood as an example of organizational sensemaking, where the members interpret and evaluate management consulting projects by telling stories about them. In these stories, the projects, actors, etc, are constructed in different ways, depending on what kind of information the members have and their different purposes and agendas. Since the members have access to different types of information and also have different interests and purposes, a polyphony of stories develops, in which the projects are constructed and evaluated in differing ways. This gives rise to a *sense negotiation*, where the stories compete with each other about being established as “true”. Some of these stories might develop into dominating stories or grand narratives, influencing both how the project at hand should be evaluated and the norms for what is perceived as “legitimate” use of consulting services in the organization. Others might turn into shadow stories and become less listened to, providing alternative interpretations of the projects and use of consulting services. A key finding in the dissertation is that which story becomes dominant has more to do with the storytellers’ positions

and credibility in the organization and how well the story is anchored in its culture and norms, than with the project itself and its results.

In conclusion, the dissertation shows how management consulting projects are evaluated informally by the client organization. The need to include the surrounding context into the analysis is highlighted, as well as the importance of understanding what logic the organization follows for how to use and work with management consultants and how the project's logic corresponds to that. The analyses of the empirical data from 42 interviews in two large and well-known Swedish companies shows that a project that lives up to the norms in the organization and follows its logic, is more likely to be evaluated informally in a positive or neutral way than a project which logic does not match the organization's. Furthermore, it is shown that another factor affecting the evaluation is the storyteller's relation to the project. The project leaders and the participants tend to defend the project and the consultants and to evaluate them in a positive way. The stakeholders, on the other hand, tend to be critical against the project and the consultants and evaluate them in a negative way. The end users merely seem to repeat what they had heard about the project and can therefore be regarded as indicators of which story has become more dominant in the organization. These findings are summarized in a figure, called the *Evaluation Triangle*:



A central finding from the study, therefore, is that the evaluation of the consulting project is contextually dependent and has less to do with the project itself and its results than with how well it fits with the expectations and norms in the organization for how to use consultants.

APPENDIX 1. Intervjuförteckning: Tillverkningsföretaget

I tabellen nedan ges en översikt över de olika intervjupersonerna, deras relation till de olika studerade projekten samt deras befattningar i Tillverkningsföretaget. De anonymiserade namnen på projekten i tabellen ger en fingervisning om vad de handlat om

TILLVERKNINGSFÖRETAGET				
Dotterbolag	Intervju person	Befattning	Projekt	Roll i projektet
Dotterbolag A	Adam	VD, dotterbolag A	Inköpsprojektet	Beställare
	Anders	Stabschef	Inköpsprojektet	Delprojektledare
	Arne	Avdelningschef	Faktureringsprojektet	Beställare
Dotterbolag B	Börje	Produktplaneringschef	Produktplaneringsprojektet	Projektledare
	Bertil	Produktchef	Produktplaneringsprojektet	Deltagare
Dotterbolag C	Claes	VD, dotterbolag C	Struktur- och kulturprojektet	Beställare
	Christer	Projektledare	Struktur och kulturprojektet	Projektledare
	Carl	Logistikchef	Struktur- och kulturprojektet	Delprojektledare
	Christer	Affärsutvecklingschef	Struktur- och kulturprojektet	Delprojektledare
Dotterbolag D	Daniel	VD, dotterbolag D	Rapportprojektet	Beställare
Dotterbolaget	Rickard	Intern förändringskonsult	Förändringsprojektet	Projektledare
	Nils	Verksamhetsutvecklare inom svenska delen av Dotterbolaget	Förändringsprojektet	Deltagare
	Lena	Nordenchef för en enhet inom Dotterbolaget	Förändringsprojektet	Deltagare
	Roine	Sverigechef	Förändringsprojektet	Intressent
	Hans	VD, Dotterbolaget	Förändringsprojektet Synergiprojektet	Avnämare Beställare
	Isak	Europachef, Dotterbolaget	Förändringsprojektet Synergiprojektet	Avnämare Deltagare
	Torsten	Affärsutvecklingschef	Synergiprojektet	Deltagare
Dotterbolag E	Erika	Projektledare	Affärsprojektet	Projektledare

APPENDIX 2. Intervjuförteckning: Tjänsteföretaget

I tabellen nedan ges en översikt över de olika intervjupersonerna, deras relation till de olika studerade projekten samt deras befattningar i Tjänsteföretaget.

TJÄNSTEFÖRETAGET			
Intervju-person	Befattning	Projekt	Roll i projektet
Per	Vice VD	Analysprojektet , Affärssystemprojektet, Strukturprojektet	Intressent
		Egna projekt	Beställare
Tor	Affärsenhetschef	Analysprojektet	Intressent
		Egna projekt	Beställare
Kurt	Fackrepresentant	Analysprojektet , Visionsprojektet	Intressent
Ingela	Stabschef	Analysprojektet	Intressent
		Egna projekt	Beställare
Katarina	Senior advisor	Analysprojektet	Avnämare
		Egna projekt	Beställare
Olof	Stabschef	Analysprojektet	Avnämare
Mia	Stabschef	Analysprojektet	Avnämare
		Strukturprojektet	Projektledare
Barbro	Inköpsdirektör	Analysprojektet	Avnämare
Petter	Affärsenhetschef	Analysprojektet	Avnämare
		Egna projekt	Beställare
Vilhelm	Affärsenhetschef	Analysprojektet	Deltagare
		Egna projekt	Beställare
David	Affärsenhetschef	Analysprojektet , Visionsprojektet	Deltagare
Bernt	Affärsenhetschef	Analysprojektet	Deltagare
		Egna projekt	Beställare
Kjell	Stabschef	Analysprojektet	Deltagare
Gustav	HR-chef	Analysprojektet , Affärssystemprojektet	Deltagare
Örjan	Stabschef	Analysprojektet , Visionsprojektet	Projektledare
Mattias	Projektledare	Affärssystemprojektet	Projektledare
Lena	Delprojektledare	Affärssystemprojektet	Deltagare
Emil	Delprojektledare	Affärssystemprojektet	Deltagare
Cecilia	Delprojektledare	Strukturprojektet	Deltagare
Josefin	Affärsenhetschef	Egna projekt	Beställare
Arvid	Senior advisor	Egna projekt	Beställare
Sture	Inköpschef	Berättade om inköp av konsulttjänster i Tjänsteföretaget	Avnämare
Walter	Inköpschef	Berättade om inköp av konsulttjänster i Tjänsteföretaget	Avnämare
Daniel	Inköpschef	Berättade om inköp av konsulttjänster i Tjänsteföretaget	Avnämare

APPENDIX 3. Förteckning över vem som intervjuat

Förteckning över intervjupersonerna i studien samt över vem/vilka som utfört de olika intervjuerna.

Företag	Intervjuperson	Befattning	Intervjuare*	
Tillverknings-företaget	Adam	VD, dotterbolag A		FP
	Anders	Stabschef	AW	
	Arne	Avdelningschef		FP
	Börje	Produktplaneringschef		FP
	Bertil	Produktchef		FP
	Claes	VD, dotterbolag C	AW	FP
	Christian	Projektledare		FP
	Carl	Logistikchef		FP
	Christer	Affärsutvecklingschef		FP
	Daniel	VD, dotterbolag D	AW	FP
	Rickard	Intern förändringskonsult	AW	FP
	Nils	Verksamhetsutvecklare	AW	FP
	Lena	Nordenchef för en enhet inom Dotterbolaget	AW	FP
	Roine	Sverigechef i Dotterbolaget	AW	FP
	Hans	VD, Dotterbolaget	AW	FP
	Isak	Europachef i Dotterbolaget	AW	FP
	Torsten	Affärsutvecklingschef	AW	
	Erika	Projektledare		FP
Tjänste-företaget	Per	Vice VD	AW	FP
	Tor	Affärsenhetschef		FP
	Kurt	Fackrepresentant		FP
	Ingela	Stabschef		FP
	Katarina	Senior advisor	AW	FP
	Olof	Stabschef	AW	FP
	Mia	Stabschef		FP
	Barbro	Inköpsdirektör	AW	FP
	Petter	Affärsenhetschef	AW	FP
	Vilhelm	Affärsenhetschef	AW	
	David	Affärsenhetschef		FP
	Bernt	Affärsenhetschef		FP
	Kjell	Stabschef	AW	FP
	Gustav	HR-chef		FP
	Örjan	Stabschef		FP
	Mattias	Projektledare	AW	FP
	Lena	Delprojektledare		FP
	Emil	Delprojektledare		FP
	Cecilia	Delprojektledare		FP
	Josefin	Affärsenhetschef		FP
	Arvid	Senior advisor		FP
	Sture	Inköpschef		FP
	Walter	Inköpschef		FP
Daniel	Inköpschef		FP	

* AW = Andreas Werr, FP = Frida Perner

APPENDIX 4. Intervjuguide

1. Profil

- Utbildning
- Antal år inom företaget
- Tidigare befattningar
- Internt
- Externt
- Nuvarande befattning
- Vilken var din roll i projektet?
- Vad är en bra konsult?
- Vad är en bra klient/konsultköpare?

2. Projektet

2.1 Bakgrund

- Berätta om projektet,
- När, var, varför kom projektet till?
- Vad var syftet med det?
- Varför användes konsulter?
- Hur gick valet av konsulter till?
 - (Diskuterar du och dina kollegor konsultanvändning?)

2.2 Projektets innehåll

- Vad var syftet med projektet? Fanns konkreta mål?
- Hur lång tid pågick det, bemanning, struktur?
- Hur valdes deltagarna?
- Hur kom man fram till projektets uppläggning?
- Hurdan var projektets karaktär?

3. Faser

- Vilka faser kan projektet indelas i (om möjligt)?
 - (Tidsaxel...)
- Vad gjorde ni under fasen/faserna?
- Vilka var med och vilken var konsulternas roll i faserna?
- Problem/utmaningar i faserna?
- Vad var bra och vad var mindre bra i faserna?

4. Avslutning

- Hur avslutades projektet?
- Gjordes någon uppföljning? Hur?
- Om du skulle utvärdera det här projektet, vad skulle du då ge (+) och (-)?
- Hur bedömer du de potentiella effekterna av projektet på medellång och lång sikt?
 - (Varför tror de som de gör? Vad bottnar bedömningen i?)
- På vilket sätt har projektet förändrat viljan och förmågan till framtida organisationsförändringar?

- Har projektet givit dig ny kunskap och nya insikter och perspektiv på verksamheten? Om ja, vilka?
- Fick du någon aha-upplevelse under projektet?
 - (När, var, hur, situation, vad bottnade den i?)

5. Enkät (se appendix 5 i avhandlingen)

6. Attityder

- Hur bedömer du kompetensen inom företaget för att arbeta med konsulter?
- Kan du nämna några projekt med managementkonsulter som du anser vara exempel på
 - Best/good practice?
 - Worst practice?
- Har användningen av och förhållningssättet till managementkonsulter förändrats över tiden?
- Hur ser du på inköpsprocessen? Vilka möjligheter och problem ser du?

Har vi missat någonting som du tycker att vi borde ta upp eller veta?

APPENDIX 5. Enkät

Enkäten nedan användes i intervjuerna tillsammans med intervjuguiden som diskussionsunderlag, genom att intervjupersonen ombads fylla i den och samtidigt resonera högt om varför han/hon besvarade den så som han/hon gjorde. Detta moment utgjorde ett delmoment av intervjuerna och spelades därför in på band tillsammans med den övriga intervjun, samt transkriberades på samma vis. Efter de flesta frågorna ombads intervjupersonen gradera i vilken mån det frågan handlade om var oviktigt/mycket viktigt för organisationen/intervjupersonen), samt utveckla sitt svar därom. Syftet var alltså inte att utföra en statistisk analys av svaren, utan att föra ett samtal med intervjupersonen om frågorna nedan.

Enkät

Konsulternas kompetens

1. Hur bedömer du de enskilda, deltagande konsulternas kompetens inom:

1a Problemområdet?

Svag Mycket god

Oviktigt Mycket viktigt

1b Branschen?

Svag Mycket god

Oviktigt Mycket viktigt

1c Din organisation?

Svag Mycket god

Oviktigt Mycket viktigt

1d Är det någon annan viktig kompetens som konsulterna tillfört?

2 I vilken mån känner du att du har fått tillgång till konsultbolagets kompetens utöver de deltagande konsulternas

Inte alls Mycket

Oviktigt Mycket viktigt

3 Representerar den lösning ni fått det senaste tänket inom branschen?

Inte alls Absolut

Oviktigt Mycket viktigt

Arbetsprocessen

4 I vilken mån har konsulterna arbetat med kunskapsöverföring till klientorganisationen?

Inte alls Kontinuerligt

- 5 Upplever du att konsulterna varit lyhörda för dina önskemål och idéer?
- Oviktigt Mycket viktigt
- Inte alls Ja, mycket
- 6 Upplevde du att konsulterna anpassade sina tillvägagångssätt till projektets specifika förutsättningar?
- Oviktigt Mycket viktigt
- Inte alls Ja, mycket
- 7 Var konsulterna angelägna om att du och dina kollegor skulle förstå processens olika steg?
- Oviktigt Mycket viktigt
- Inte alls Mycket
- 8 Har relationen mellan dig och konsulterna varit förtroendefull och öppen?
- Oviktigt Mycket viktigt
- Inte alls Mycket
- 9 Passade konsulterna in i din organisations miljö och kultur?
- Oviktigt Mycket viktigt
- Inte alls Ja, direkt
- Projektets resultat**
- 10 Har de formella/formulerade målen för projektet uppnåtts?
- Oviktigt Viktigt
- Inte alls Helt och hållet
- 11 Har andra effekter än de förväntade uppnåtts?
- Oviktigt Viktigt
- Inga andra Många andra
- 12 Var detta ett viktigt projekt för företaget?
- Oviktigt Mycket viktigt
- Inte alls Mycket viktigt
- 13 Har överenskomna tidsplaner hållits?
- Oviktigt Mycket viktigt
- Inte alls Ja, helt
- 14 Har kostnaderna hållits?
- Oviktigt Mycket viktigt
- Inte alls Ja, helt
- 15 Har det varit värt pengarna?
- Oviktigt Mycket viktigt
- Inte alls Absolut
- 16 Upplever du att organisationens förmåga att hantera detta eller liknande problem i framtiden ökat?
- Oviktigt Mycket viktigt
- Inte alls Absolut
- 17 Har projektet givit dig nya perspektiv eller kunskap och insikter om verksamheten?
- Oviktigt Mycket viktigt
- Inte alls Ja, många
-

- 18 Har projektet påverkat organisationens förmåga till framtida förändringar? Inte alls Absolut
- 19 Har konsulterna tillfört ett reellt mervärde? Inte alls Absolut
- Attityder till konsulter**
- 20 Konsulter sprider idéer och kunskap från sina klienter Håller inte med Håller helt med
- 21 Det är ett problem att seniorkonsulter säljer uppdragen och juniorkonsulter genomför dem Håller inte med Håller helt med
- 22 Med konsulter kan man göra saker fortare Håller inte med Håller helt med
- 23 Konsulter bidrar med nya idéer och perspektiv Håller inte med Håller helt med
- 24 Konsulters insatser leder sällan till bestående förändringar Håller inte med Håller helt med
- 25 Konsultbolagen använder för mycket juniorkonsulter Håller inte med Håller helt med
- 26 Konsulter bidrar till att organisationers behov av konsulter ökar Håller inte med Håller helt med
- 27 Konsulter är framförallt lojala mot sig själva och sina organisationer Håller inte med Håller helt med
- 28 Konsulter är mycket lojala mot sina kunder Håller inte med Håller helt med
- 29 Konsulter presenterar sällan nya idéer Håller inte med Håller helt med
- 30 Vi är för beroende av konsulter Håller inte med Håller helt med
- 31 Det är bra att konsultbolagen använder mycket juniorkonsulter Håller inte med Håller helt med
-

REFERENSER

- Abrahamsson, E., 1996, Management Fashion, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No.1, s.254-285
- Alexius, S., 2007, *Regelmotståndarna – Om konsten att undkomma regler.* (Diss.) Stockholm: EFI
- Alvesson, M., 1993, Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle with Ambiguity, *Journal of Management Studies*, Vol. 30:6, s. 997-1015
- Alvesson, M. & Johansson, A.W., 2002, Professionalism and Politics in Management Consultancy Work. I: *Critical Consulting*, Av: Clark, T. & Fincham, R. (Red.), Oxford: Blackwell Business
- Alvesson, M. & Kärreman, D., 2000a, Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, Vol. 53, No. 9, p. 1125-1149
- Alvesson, M. & Kärreman, D., 2000b, Taking the Linguistic Turn in Organizational Research, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 36, No. 2, p.136-158
- Andersson, C., 2005, *Ångest i organisationen - möten mellan konsult och organisation.* (Diss.) Göteborg: Göteborgs Universitet
- Appelbaum, S. H., 2005, The critical success factors in the client-consulting relationship. *The Journal of Management Development*. Vol. 24, No. 1-2, s. 68-93
- Argyris, C. & Schön, D.A., 1978, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Armbrüster, T., 2004, Rationality and Its Symbols: Signalling Effects and Subjectification in Management Consulting. *Journal of Management Studies*. Vol. 41, No. 8, s. 1247-1269
- Armbrüster, T., 2006, *The Economics and Sociology of Management Consulting*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Axelsson, B. & Wynstra, F., 2002, *Buying Business Services*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd
- Austin, J., 1962, *How To Do Things with Words*. London: Oxford University Press.
- Belova, O., King, I. & Sliwa, M., 2008, Introduction: Polyphony and Organization Studies: Mikhail Bakhtin and Beyond. *Organization Studies*, Vol. 29, No. 4, s. 493-500
- Berger, P. & Luckmann, T., 1966, *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Penguin Books
- Blomberg, J., 1998, *Myter om projekt*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Blomberg, J., 2003, *Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik*. Malmö: Liber Ekonomi
- Boje, D. M., 1991, Consulting and Change in the Storytelling Organisation. *Journal of Organizational Change*. Vol. 4, No. 3, s.7-17
- Bolander, P., 2002, *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*. (Diss.) Stockholm: EFI
- Boyce, M.E., 1995, Collective Centering and Collective Sense-making in the Stories and Storytelling of One Organization. *Organization Studies*, Vol. 16, No. 1, s. 107-137.
- Brunsson, N., 1982, *Företagsekonomi – avbildning eller språkbildning? I: Företagsekonomi – sanning eller moral*. Av: Brunsson, N. (Red.), Lund: Studentlitteratur
- Buchanan, D. A., 2003, Getting the Story Straight: Illusions and Delusions in the Organizational Change Process. *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science*. Vol. 2 No. 4, s.7-21
- Buchanan, D.A. & Badham, R., 1999, *Power, Politics and Organizational Change. Winning the Turf Game*. London: Sage Publications

- Burr, V., 1995, *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge
- Bäck, H. & Halvarson, A., 1992, *Metodbok. Projekt och utvärderingar*. Stockholm: SNS Förlag
- Clark, T., 1995, *Managing Consultants. Consultancy as the Management of Impressions*. Buckingham, Open University Press.
- Clark, T. & Salaman, G., 1998, Creating the Right Impression: Towards a Dramaturgy of Management Consultancy. *Service Industries Journal*, Vol. 18, No. 1, s. 18-38
- Czarniawska-Joerges, B., 1988, *Att handla med ord: om organisatoriskt prat, organisatorisk styrning och företagsledningskonsultering*. Stockholm: Carlsson
- Czarniawska, F., 2002, *Value-Based Consulting*. Basingstoke: Palgrave
- Czarniawska, F., 2006, *Ensuring sustainable value from consultants*. Executive Report, June 2006, from Management Consultancies Association. (www.mca.org.uk)
- Davenport, T.H. & Prusak, L., 1998, *Knowledge in Organizations – How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L., 2005, Knowledge Management in Consulting. I: *The Contemporary Consultant*. Av: Greiner, L. & Poulfelt, F. (Red.), Mason: Thomson South-Western.
- Davidson, P., Motamedi, K. & Raia, T., 2007, *The Role of Evaluation in Management Consulting*. Paper presented at the 3rd International Conference on Management Consulting, Köpenhamn
- Dawes, P. L., Dowling, G. R. & Patterson, P. G., 1992, Criteria Used to Select Management Consultants. *Industrial Marketing Management*, Vol. 21, No. 3, s.187-193

- Day, E. & Barksdale, H., 1994, Organizational Purchasing of Professional Services. The Process of Selecting Providers. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 9, No. 3, s. 44-51.
- Doyle, M., Claydon, T., & Buchanan, D., 2000, Mixed Results, Lousy Process: the Management Experience of Organizational Change. *British Journal of Management*. Vol. 11, Special Issue. s. 59-80
- Dunford, R. & Palmer, I., 1998, Discourse, Organizations, and Paradox. I: *Discourse and Organization*. Av: Grant et al. (Red.), London: Sage
- Edley, N., 2001, Analysing Masculinity: Interpretative Repertoires, Ideological Dilemmas and Subject Positions. I: *Discourse as Data. A Guide for Analysis*. Av: Wetherell, M., Taylor, S. & Yates, S. J. (Red.). London: Sage Publications Ltd.
- Edwards, D. & Potter, J., 1992, *Discursive Psychology*. London: Sage.
- Fincham, R., 1999, The Consultant-Client Relationship: Critical Perspectives on the Management of Organizational Change. *Journal of Management Studies*, Vol. 36:3, s.335-351
- Fincham, R. & Clark, T., 2002, Introduction: The Emergence of Critical Perspectives. I: Clark, T. & Fincham, R. (Red.), *Critical Consulting*, (s.1-20), Oxford: Blackwell Business
- Furusten, S., 2003, *God managementkonsultation – reglerad expertis eller improviserat artisteri?* Lund: Studentlitteratur.
- Furusten, S. & Alexius, S., 2005, Dealing with Values. I: *Dealing with Confidence. The Construction of Need and Trust in Management Advisory Services*. Av: Furusten & Werr (Red.). Köpenhamn: Copenhagen Business School Press.
- Furusten, S. & Werr, A., 2005, The Three-Dimensional Construction of Management Advisory Services. I: *Dealing with Confidence. The Construction of Need and Trust in Management Advisory Services*. Av: Furusten & Werr (Red.). Köpenhamn: Copenhagen Business School Press.

- Garsten, C. & Grey, C., 2001, Trust, Control and Post-Bureaucracy. *Organization Studies*. Vol. 22, No. 2, s. 229-250
- du Gay, P., Salaman, G. & Rees, B., 1996, The Conduct of Management and the Management of Conduct: Contemporary Managerial Discourse and the Constitution of the 'Competent' Manager. *Journal of Management Studies*. Vol. 33, No. 3, s. 263-282
- Geertz, C., 1975, Ethos, World View, and the Analysis of Sacred Symbols. I: *The Interpretation of Cultures. Selected Essayes*. London: Hutchinson & Co Ltd
- Gerholm, L., 1985, *Kulturprojekt och projektkultur: en fallstudie av en kulturpolitisk försöksverksamhet*. (Diss.), Malmö: LiberFörlag
- Gilbert, N. G. & Mulkay, M., 1984, *Opening Pandora's Box. A Sociological Analysis of Scientists' Discourse*. Cambridge: Cambridge University Press
- Gill, R. 1996, Discourse analysis: practical implementations. I: *Handbook of Qualitative Research Methods for Psychology and the Social Sciences*. Av: Richardson, J. T. E. (Ed). Leicester: BPS Books.
- Gioia, D. & Chittipeddi, K., 1991, Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*. No. 12, Vol. 6, s. 433-448
- Gioia, D. & Pitre, E., 1990, Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *Academy of Management Review* Vol. 15 No. 4, s. 584-602
- Glückler, J. & Armbrüster, T., 2003, Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation. *Organization Studies*. Vol. 24 No. 2 s. 269-297
- Goffman, E., 1959, *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday
- Granovetter, M., 1985, Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*. Vol. 91, No. 3, s.481-510.

- Grant, D., Keenoy, T., Osrick, C., 1998, *Discourse and Organization*. (Red.) London: SAGE
- Greiner, L.E. & Metzger, R.O., 1983, *Consulting to Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S., 1982, *Effective Evaluation*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S., 1989, *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Haferkamp, S. & Drescher, S., 2006, Client Professionalization: Knowledge-Centered Management of Consulting Projects. I: *Selection and Evaluation of Consultants*. Av: Deelman, T. & Mohe, M. (Red.). München: Rainer Hampp Verlag.
- Hannerz, U., 1992, *Cultural Complexity*. New York: Columbia University Press.
- Hardy, C., 2001, Researching Organizational Discourse. *International Studies of Management and Organization*, Vol. 31, No. 3, p. 25-47
- Hardy, C., Lawrence, T. B.; & Phillips, N., 1998, Talk and Action: Conversations and Narrative in Interorganizational Collaboration. I: *Discourse and Organization*. Av: Grant, D., Keenoy, T. & Osrick, C. (Red.). London: Sage Publications
- Hazen, M. A., 1993, Towards Polyphonic Organization. *Journal of Organizational Change*. Vol. 6, No. 5 s.15-26
- Heller, F., 2002, What's Next? More Critique of Consultants, Gurus and Managers. I: *Critical Consulting*, Av: Clark, T. & Fincham, R. (Red.), Oxford: Blackwell Business
- Hellgren, B., Löwstedt, J., Tienari, J., Vaara, E. & Werr, A., 2004, Management Consultants as Agents of Homogenization. I: *Creative Consulting: Innovative Perspectives on Management Consulting*. Av: Buono, A. (Red.) Greenwich: Information Age Publishing

- Hellgren, B. & Löwstedt, J., 1997, *Tankens företag – kognitiva kartor och meningsskapande processer*. Stockholm: Nerenius & Santérus förlag.
- Heritage, J., 1984, *Garfinkel and Ethnomethodology*. Cambridge: Polity Press.
- Hislop, D., 2002, The client role in consultancy relations during the appropriation of technological innovations. *Research Policy*. Vol. 31, s. 657-671
- Huczynski, A. A., 1996, *Management Gurus. What Makes Them and How to Become One*, International Thomson Business Press, Boston, USA
- Hägglund, P., 2002, *Företaget som investeringsobjekt. Hur placerare och analytiker arbetar med att ta fram ett investeringsobjekt*. (Diss.). Stockholm: EFI
- Kipping, M., 2002, Trapped in Their Wave: The Evolution of Management Consultants. I: *Critical Consulting*, Av: Clark, T. & Fincham, R. (Red.), Oxford: Blackwell Business
- Kipping, M. & Armbrüster, T., 1996, Management Consultants and Management Knowledge: A Literature Review. CEMP, University of Reading (unpublished discussion paper).
- Kornberger, M., Clegg, S.R. & Carter, C., 2006, Rethinking the polyphonic organization: Managing as discursive practice. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 22. No.1, s. 3-30
- Kraljic, P., 1983, Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*. Sept-Oct. s. 109-17.
- Kubr, M., 1996, *Management Consulting: A Guide to the Profession*. International Labour Office (ILO), Geneve, Schweiz
- Kuhn, T., 2008, A Communicative Theory of the Firm: Developing an Alternative Perspective on Intra-organizational Power and Stakeholder Relationships. *Organizational Studies*, Vol. 29, No. 8-9, s. 1227-1254

- Kyrö, P., 1995, *The Management Consulting Industry Described by Using the Concept of "Profession"*, (Diss.), Helsingfors: University of Helsinki (Research Bulletin 87)
- Kärreman, D., & Strannegård, L., 2004, *PowerPoint Knowledge – Discursive Closure in Action*. Paper presenterat vid den 20:e EGOS-konferensen, Ljubljana, 2004.
- Lantz, J., 2007, Kvalitetsbedömning i kulturföretag: exempel från ett filmföretag. I: *Den omätbara kvaliteten*. Av: Strannegård, L. (red.). Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag
- Legge, K., 2002, On Knowledge, Business Consultants and the Selling of Total Quality Management, I: *Critical Consulting*, Av: Clark, T. & Fincham, R. (Red.), Oxford: Blackwell Business
- Lindberg, N. & Furusten, S., 2005, Breaking Laws – Making Deals. Procurement of management consultants in the public sector. I: *Dealing with Confidence. The Construction of Need and Trust in Management Advisory Services*. Av: Furusten & Werr (Red.), Köpenhamn: Copenhagen Business School Press.
- Lindberg, N. and Nordin, F. "From Products to Services and Back Again: Towards a New Service Procurement Logic", accepted for publication in *Industrial Marketing Management*
- Maaninen-Olsson, E., 2007, *Projekt i tid och rum. Kunskapsintegrering mellan projektet och dess historiska och organisatoriska kontext*. (Diss.) Uppsala: Uppsala Universitet
- Macdonald, S., From Babes and Sucklings: Management Consultants and Novice Clients. *European Management Journal*. Vol. 24, No. 6, s. 411-421
- Maister, D., 2003, *Managing the Professional Service Firm*. London: Simon & Schuster UK Ltd.
- Marshak, R.J., 1998, A Discourse on Discourse: Redeeming the Meaning of Talk. I: *Discourse and Organisation*. Av: Grant, D., Keenoy, T. & Osrick, C. (Red.) London: Sage Publications

- McKenna, C. D., 2001, The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century., *Enterprise & Society*, 2, s.673-679
- Micklethwaite, J. and Wooldridge, A., 1996, *The Witch Doctors. What the Management Gurus are Saying, Why it Matters and How to Make Sense of It.*, London, Heinemann.
- Mills, J.H., 2003, *Making Sense of Organizational Change*. London: Routledge.
- Mitchell, V-W., 1994, Problems and Risks in the Purchasing of Consultancy Services. *The Service Industries Journal*. Vol. 14, No. 3, s. 315-339.
- Mitchell, V-W., 1995, Assessing the Perceived Risk Associated with Appointing Planning Consultants. *Journal of Marketing Management*. Vol. 11 No.1-3, s. 165-186
- Mitchell, V-W., & Grotorex, M., 1993, Risk Perception and Reduction in the Purchase of Consumer Services. *The Service Industries Journal*. Vol. 13, No. 4, s. 179-200.
- Mohe, M., Birkner, S. & Sieweke, J., 2008, *The Client as a "Professional" Consumer of Consulting Services? A Quantitative Study of German Client Firms*. Paper presenterat vid EGOS i Amsterdam, 2008, 10-12 juli.
- Morris, T. & Empson, L., 1998, Organisations and expertise: an exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 23, No. 5/6, s. 609-624
- Müllern, T., & Stein, J., 1999, *Övertygandets ledarskap – om retorik vid strategiska förändringar*. Lund: Studentlitteratur.
- Niewiem, S. & Richter, A., 2006, Why do Clients Work with Management Consultants? – An Empirical Analysis. I: Deelman, T. & Mohe, M. (Red.) *Selection and Evaluation of Management Consultants*. München: Rainer Hampp Verlag.

- Nikolova, N., 2007, *The Client-Consultant Relationship in Professional Business Service Firms*. (Diss.) Köln: Kölner Wissenschaftsverlag
- Nordin, F., Agndal, H. and Lindberg, N. "Business Service Sourcing: A Literature Review and Agenda for Future Research", under second review in *International Journal of Integrated Supply Management*.
- Patton, M.Q., 1997, *Utilization-focused Evaluation: the New Century Text*. Thousand Oaks: SAGE
- Pemer, F. & Werr, A., 2006, *Between Exploitation and Control – Clients' Conceptions of the Client-Consultant Relationship*. Paper presenterat vid Academy of Management, 11-16 augusti, Atlanta.
- Perrow, C., 1986, *Complex Organizations. A Critical Essay*. New York: McGraw-Hill.
- Pettigrew, A. M., 1987, Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 6, s. 649-670
- Phillips, J. J., 2000, *The Consultant's Scorecard. Tracking Results and Bottom-Line Impact of Consulting Projects*. New York: McGraw-Hill
- Potter, J. 1996a, Discourse analysis: theoretical background. I: *Handbook of Qualitative Research Methods for Psychology and the Social Sciences*. Av: Richardson, J. T. E. (Ed). Leicester: BPS Books.
- Potter, J., 1996b, *Representing Reality. Discourse, Rhetoric and Social Construction*. London: Sage Publications.
- Potter, J & Wetherell, M, 1987, *Discourse and Social Psychology. Beyond Attitudes and Behaviour*. London: Sage
- Potter, J. & Wetherell, M., 1994, Analyzing Discourse. I: *Analyzing Qualitative Data*. Av: Bryman, Alan & Burgess, Robert G., London: Routledge

- Potter, J. & Wetherell, M., 2001, *Unfolding Discourse Analysis. I: Discourse Theory and Practice. A Reader*. Av: Wetherell, Margaret; Taylor, Stephanie & Yates, Simeon J. (Red.) London: Sage Publications Ltd.
- Power, M., 1994, *The Audit Society. I: Accounting as a Social and Institutional Practice*. Av: Hopwood, A. & Miller, P. (Red.) Cambridge: Cambridge University Press.
- Rabo, A., 1995, *Utvärdering som moderna ritualer. I: Rombach, B., & Sahlin-Andersson, K., 1995, (Red.), Från sanningssökande till styrmedel. Moderna utvärderingar i offentlig sektor*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Ram, M., 1999, *Managing Consultants in a Small Firm: A Case Study*. *Journal of Management Studies*, Vol. 36, No. 6. s. 874-897
- Rombach, B., & Sahlin-Andersson, K., 1995a, *På tal om utvärdering. I: Från sanningssökande till styrmedel. Moderna utvärderingar i offentlig sektor*. Av: Rombach, B. & Sahlin-Andersson, K. (Red.) Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Rombach, B., & Sahlin-Andersson, K., 1995b, *Utvärdering i sitt sammanhang. I: Från sanningssökande till styrmedel. Moderna utvärderingar i offentlig sektor*. Av: Rombach, B. & Sahlin-Andersson, K. (Red.) Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Sahlin-Andersson, K., 1989, *Oklarhetens strategi. Organisering av projektsamarbete*. Lund: Studentlitteratur
- Sahlin-Andersson, K., 2002, *Project management as boundary work. Dilemmas of defining and delimiting. I: Beyond Project Management. New Perspectives on the Temporary-Permanent Dilemma*. Av: Sahlin-Andersson, K. & Söderholm, A. (Red.). Malmö: Liber.
- Salaman, G. 2002, *Understanding Advice: Towards a Sociology of Management Consultancy. I: Clark, T. & Fincham, R. (Red.), Critical Consulting, (s.248-259)*, Oxford: Blackwell Business

- Salancik, G. R. & Pfeffer, J., 1978, A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, s. 224-253
- Salzer-Mörling, M., 1998, As God Created the Earth... A Saga that Makes Sense? I: *Discourse and Organisation*. Av: Grant, D., Keenoy, T. & Osrick, C. (Red.) London: Sage Publications
- Sandberg, J., 2000, Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach. *Academy of Management Journal*. Vol. 43, No.1, s. 9-25
- Sandberg, J., 2005, How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches? *Organizational Research Methods*. Vol. 8, No. 1, s. 41-68
- Sandberg, B. & Faugert, S., 2007, *Perspektiv på utvärdering. Studentlitteratur*.
- Schein, E. H, 2002, Consulting: What Should it Mean? I: Clark, T. & Fincham, R. (Red.), *Critical Consulting*, (s.21-27), Oxford: Blackwell Business
- Schilling, A., 2008, *Kan konsulter fusionera? En studie av betydelsen av identitet vid en fusion mellan konsultföretag*. (Diss.) Stockholm: EFI
- Sims, D., 2003, Between the millstones: A narrative account of the vulnerability of middle managers' storying. *Human Relations*. Vol. 56, No. 10, s. 1195-1211.
- Skinner, D., 1997, Managers' perceptions of strategic HR change. *Personnel Review*. Vol. 26 No. 6 s.467-484
- Skinner, D., 2004, Evaluation and change management: rhetoric and reality. *Human Resource Management Journal*. Vol. 14 No. 3 s.5-19
- Skjølvik, T., 2004, *Aligning Roles, Clients and Strategies for Superior Client Value Creation in Management Consulting*. Paper presenterat vid Academy of Management 2004, 6-11 augusti

- Smeltzer, L. R. & Ogden, J. A., 2002, Purchasing Professionals' Perceived Differences between Purchasing Materials and Purchasing Services. *The Journal of Supply Chain Management*. Vol. 38, No. 1, s. 54-70
- Smith, J., 1996, Evolving issues for qualitative psychology. I: *Handbook of Qualitative Research Methods for Psychology and the Social Sciences*. Av: Richardson, J. T. E. (Ed). Leicester: BPS Books.
- Soriano, D. R., 2002, Quality in the Consulting Service – Evaluation and Impact. *Managing Service Quality*. Vol. 11, No. 1, s. 40-48
- Starbuck, W. H., 1992, Learning by Knowledge-Intensive Firms. *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No.6, s.713-740
- Strannegård, L., 2007, Kvalitet på modet. I: *Den omätbara kvaliteten*. Av: Strannegård, L. (red.) Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag
- Sturdy, A., 1997, The Consultancy Process – An Insecure Business?, *Journal of Management Studies*, 34, 3, s.389-413.
- Sturdy, A., 2002, Front-line Diffusion: The Production and Negotiation of Knowledge Through Training Interactions. I: *Critical Consulting*, Av: Clark, T. & Fincham, R. (Red.), (s.130-151), Oxford: Blackwell Business
- Sturdy, A., 2004, The Adoption of Management Ideas and Practices: Theoretical Perspectives and Possibilities. *Management Learning*, 35(2), 155-179.
- Tyler, J., 2006, Only the Shadow Knows: Increasing Organizational Polyphony with Liminal Story/telling. *Tamara: Journal for Critical Postmodern Organization*. Vol. 5 No. 4 s.109-126
- Vendelø, M. T., 1998, Narrating Corporate Reputation. Becoming Legitimate Through Storytelling. *International Studies of Management and Organization*. Vol. 28, No. 3, s. 120-137
- Wallemacq, A. & Sims, D., 1998, The Struggle With Sense. I: *Discourse and Organization*. Av: Grant, D., Keenoy, T. & Osrick, C. (Red.) London: Sage Publications

- Watson, T., 1994, *In Search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work*. London: Routledge.
- Watson, T. J., 1995, Rhetoric, Discourse and Argument in Organizational Sense Making: A Reflexive Tale. *Organizational Studies*. Vol. 16 No. 5, 805-821
- Weick, K. E., 1995, *Sensemaking in Organizations*. London: Sage Publications
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D., 2005, Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*. Vol. 16, No. 4, s. 409-421
- Wetherell, M. & Potter, J., 1988, Discourse analysis and the identification of interpretative repertoires. I: *Analysing Everyday Explanation. A Casebook of Methods*. Av: Antaki, Charles (Red.). London: SAGE Publications
- Winther Jørgensen, M. & Phillips, L., 2000, *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur
- Werr, A., 2002, Internal Creation of Consulting Knowledge. I: Kipping, M. & Engwall, L., (Red.) *Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford: University Press
- Werr, A. & Perner, F., 2007, Purchasing Management Consulting Services – From management autonomy to purchasing involvement. *Journal of Purchasing & Supply Management*. Vol. 13, s. 98-112.
- Werr, A. & Styhre, A., 2003, Management Consultants – Friend or Foe? *International Studies of Management and Organization*. Vol. 32, No. 4, s. 43-66.
- Yin, R. K., 1994, *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage

Refererade hemsidor:

SAMC (Swedish Association of Management Consultants): www.samc.se

FEACO (European Federation of Management Consultancies Associations):
www.feaco.org

ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes):
www.icmci.org

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 2004

2008

Böcker

Kraus, Kalle. *Sven eller pengarna? Styrningsdilemman i äldrevården.*

Portnoff, Linda. *Musikbranschens styrningsproblematik.*

Avhandlingar

Benson, Ilinca. *Organisering av övergångar på arbetsmarknaden: en studie av omställningsprogram.*

Elhouar, Mikael. *Essays on interest rate theory.*

Farooqi Lind, Raana. *On capital structure and debt placement in Swedish companies.*

Granström, Ola. *Aid, drugs, and informality: essays in empirical economics.*

Hvenmark, Johan. *Reconsidering membership: a study of individual members' formal affiliation with democratically governed federations.*

Höglin, Erik. *Inequality in the labor market: insurance, unions, and discrimination.*

Johansson, Marjana. *Engaging resources for cultural events: a performative view.*

Kviselius, Niklas Z. *Trust-building and communication in SME internationalization: a study of Swedish-Japanese business relations.*

Schilling, Annika. *Kan konsulter fusionera?: en studie av betydelsen av identitet vid en fusion mellan konsultföretag.*

Schriber, Svante. *Ledning av synergirealisering i fusioner och förvärv.*

Sjödin, Henrik. *Tensions of extensions: adverse effects of brand extension within consumer relationship.*

Strandqvist, Kristoffer. *Kritiska år: formativa moment för den svenska flygplansindustrin 1944–1951.*

Strömqvist, Maria. *Hedge funds and international capital flow.*

Söderström, Johan. *Empirical studies in market efficiency.*

Thorsell, Håkan. *The pricing of corporate bonds and determinants of financial structure.*

Ulbrich, Frank. *The adoption of IT-enabled management ideas : insights from shared services in government agencies.*

Östling, Robert. *Bounded rationality and endogenous preferences.*

2007

Böcker

- Andersson, Per, Ulf Essler and Bertil Thorngren (eds). *Beyond mobility*. EFI Yearbook 2007. EFI/Studentlitteratur.
- Ericsson, Daniel. *Musikmysteriet: organiserade stämningar och motstämningar*.
- Samuelson, Lennart (red). *Bönder och bolsjeviker: den ryska landsbygdens historia 1902–1939*.
- 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*.
- Hjalmanson, Hanna. *En växande marknad: studie av nöjdheten med konsumtionsrelaterade livsområden bland unga konsument*.
- 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*.
- Macquet, Monica. *Partnerskap för hållbar utveckling : systrar av Oikos och guvernanten som blev diplomat*.
- Melian, Catharina. *Progressive open source*
- Nilsson, Daniel. *Transactions in cyberspace: the continued use of Internet banking*.
- Petrelus Karlberg, Pernilla. *Den medialiserade direktören*.
- Portnoff, Linda. *Control, cultural production and consumption: theoretical perspectives, empirical dilemmas, and Swedish music industry practices*.
- Sköld, Martin. *Synergirealisering: realisering av produktsynergier efter företags-sammanslagningar*.
- Sonnerby, Per. *Contract-theoretic analyses of consultants and trade unions*.

Tyrefors, Björn. *Institutions, policy and quasi-experimental evidence.*

Valiente, Pablo. *Re-innovating the existing : a study of wireless IS capabilities to support mobile workforces.*

2006

Böcker

Lundeberg, Mats, Pär Mårtensson and Magnus Mähning (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 : constructiong 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 modeföljande 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 det nya 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 the process of revising IAS 12 (1996), income tax.*
- Hortlund, Per. *Studies on Swedish banking 1870–2001.*
- Lindahl, Therese. *Strategic and environmental uncertainty in social dilemmas.*
- Linnarsson, Håkan. *Alliances 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 consumer decision-making for fast moving consumer goods.*
- Nordin, Fredrik. *Externalising services: walking a tightrope between industrial and service logics.*
- Parmler, 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: modeling 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: den ökande 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: recognizing and creating opportunities in fluid environments through collaborative interorganizational relationship.*
- 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.*

Hur vet man om ett konsultprojekt varit lyckat eller inte? Och hur kommer det sig att ett konsultprojekt kan beskrivas som lyckat och framgångsrikt av vissa, men som misslyckat och ett fiasko av andra? Detta har studerats i den här avhandlingen, som handlar om hur konsultprojekt utvärderas i klientorganisationer. Eller snarare, om hur de *inte* utvärderas på något tydligt sätt, samt vilka följder det kan få för såväl projektets utfall och mottagande i klientorganisationen som för de olika inblandade aktörerna.

Som visas i avhandlingen så sker istället en *informell utvärdering* av konsultprojekten, i vilken aktörer i klientorganisationen för fram sina egna tolkningar och värderingar av dem. Dessa baserar sig då inte i första hand på projektets innehåll eller resultat, utan handlar mer om hur väl de passar in i organisationens normer för konsultprojekt, samt om vilka intressen aktörerna har att bevaka i dem. Den informella utvärderingen får därmed en kontextuell och politisk karaktär, vilket kan förklara hur ett konsultprojekt som visserligen genererat goda resultat och nått de uppsatta målen ändå kan få rykte om sig att vara "helt meningslöst" och mötas av motstånd i organisationen.

I avhandlingen studeras två stora svenska koncerner med avseende på hur de arbetar med och utvärderar konsultprojekt. För att fånga den informella utvärderingsprocessen och visa hur den är uppbyggd, har teorier om organisatoriskt meningsskapande kombinerats med ett narrativt anslag samt en diskurspsykologisk analysmetod.



Frida Pemer är verksam som forskare vid Ekonomiska Forskningsinstitutet (EFI), institutionen för företagande och ledning vid Handelshögskolan i Stockholm. Hon har författat vetenskapliga artiklar om hur företag köper in och använder sig av managementkonsulttjänster. Frida undervisar inom managementkonsultation, HRM samt inköp och har tidigare arbetat med affärsutveckling och rekrytering på ett konsultbolag.

