

Regelmotståndarna om konsten att undkomma regler

Susanna Alexius

AKADEMISK AVHANDLING

Som för avläggande av ekonomie doktorsexamen
vid Handelshögskolan i Stockholm
framläggs för offentlig granskning
torsdagen den 31 maj 2007 klockan 10.00
i sal 550 vid Handelshögskolan, Sveavägen 65





Doktorsavhandling för ekonomie doktorsexamen framlagd
vid Handelshögskolan i Stockholm 2007.

© EFI och författaren, 2007
ISBN 978-91-7258-718-2

Nyckelord:
reglering, regelsättande, regelföljande, regelmotstånd,
managementkonsultation, desorganisering, undflyende,
undantagsstudie, idealmodell

Tryckeri:
Elanders Gotab, Stockholm 2007

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

Regelmotståndarna

Om konsten att undkomma regler

Susanna Alexius



HANDELSHÖGSKOLAN
I STOCKHOLM
STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS

"What is it that every man seeks?
To be secure, to be happy, to do what he pleases
without restraint and without compulsion."

*Epictetus**

* Citat från Epictetus Discourses avsnitt 4:1.



**HANDELSHÖGSKOLAN
I STOCKHOLM**
STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS

EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet

EFIs verksamhetsidé

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

Forskningens organisering

Forskningen vid EFI är organiserad i 21 forskningssektioner. Ordinarie sektionschefer vid EFI är i regel professorer vid Handelshögskolan i Stockholm.

EFI sektioner

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

Sektionschefer

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

Clas Bergström
Bengt Jönsson
Mats Lundahl
Paul Segerstrom
Anders Westlund
Johnny Herre
Bertil Wiman

Styrelseordförande: Professor Carin Holmquist
Institutets chef: Docent Filip Wijkström

Kontakt

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

FÖRORD

Min farmor Inger Rydmark vurmade för utbildning. Hon bar sin gulnade studentmössa med högtidlig stolthet och berättade ofta med skräckblandad förtjusning om "Muntan". Så kallades den muntliga slutexaminationen som på hennes tid var avgörande för om man skulle få springa ut på stora trappan med sina "studentkamrater" och hurra, eller skamset smyga ut bakvägen. Den här avhandlingen tillägnar jag Dig kära Farmor. Tack för att Du tidigt lärde mig om utbildningens värde och allvar. Vi får hoppas att jag inte behöver smyga ut bakvägen.

I detta förord vill jag uppmärksamma mina förträffliga handledare. Särskilt mycket har min huvudhandledare professor Nils Brunsson betytt för avhandlingens tillblivelse. Tack Nils för alla inspirerande handledarmöten genom åren! Tack för idéer och infall, för allt Du förmedlat om forskning och skrivande och inte minst för Din uppmuntran och tro på mig och mitt projekt. Ett varmt tack för ovanstående går också till bihandledare docent Staffan Furusten. Tack Staffan för att Du dessutom tagit Dig tid att lyssna och ingjuta nytt mod under motigare dagar! Vid några värdefulla tillfällen har handledarduon upphöjts till finstämd kvartett genom professorerna Björn Axelsson och Claes Gustafssons närvaro. Tack Björn och Claes för att Ni, trots att Ni kom in lite senare under processen, visat intresse och engagemang och kommit med goda förslag som på flera håll förbättrat den slutliga framställningen.

Ett *Stort Varmt Tack* går också till alla mina kollegor vid Score och övriga Handelshögskolan i Stockholm, samt till de praktiker som vänligt ställt upp på intervjuer eller på andra sätt varit behjälpliga! Jag har många kollegor, vänner och familjemedlemmar att tacka för mycket under de här åren, på såväl ett akademiskt som ett personligt plan. Men dessa hyllningar vill jag gärna framföra personligen. Slutligen sänder jag en tacksam tanke till Kungliga biblioteket, Café di Corno i Farsta Centrum, Café X vid Östermalmstorg och Robert's Coffee i Söderhallarna, där merparten av skrivandet ägt rum. Skulle jag smyga ut bakvägen hittar ni mig troligtvis där.

Vallentuna den 25 april 2007

Susanna Alexius

INNEHÅLL

FÖRORD	V
1. I REGELEXPLOSIONENS GRÄNSLAND	I
FLER REGLER: LÖSNINGAR ELLER PROBLEM?	1
EN UNDANTAGSSTUDIE	3
VARFÖR MISSLYCKAS REGLERING FÖR KONSULTER?.....	4
ETT UNDFLYENDE REGELMOTSTÅND	7
BOKENS DISPOSITION.....	9
2. UNDFLYENDET PÅ SPÅREN	II
FÖRFÖRSTÅELSE OCH FÖRSTUDIE.....	13
OVÄNTAD UPPTÄCKT: REGELKEPSIS OCH MISSLYCKADE REGLER	16
HYPOTESEN TRÄDER FRAM: EN UNDERLIGGANDE MOTSÄTTNING	20
HYPOTESPRÖVNING: ÅTTA STUDIER OM MOTSTÅNDETS MEKANISMER.....	28
SKRIVANDE OCH OMSKRIVANDE	35
3. STRATEGIER FÖR ATT UNDKOMMA REGLER	39
VILKA REGLER KAN MAN UNDKOMMA?	39
BYTA REGULATIV OMGIVNING.....	40
PÅVERKA REGELSÄTTARENS BESLUT.....	42
BLI REGELSÄTTARE.....	47
GE SKEN AV REGELFÖLJANDE	50
IGNORERA ELLER TROTSA REGLER.....	52

4. KONSULTER OM REGLER	55
REGLER IGNORERAS	55
REGLER AVFÄRDAS.....	56
ALTERNATIV TILL REGLER FÖRESPRÅKAS.....	58
REGLER NEDVÄRDERAS.....	63
5. DEN IDEALA REGELN.....	67
EN "REGEL FÖR REGLER"	67
DEN EXPLICITA REGELN.....	68
DEN GENERELLA REGELN	70
DEN STABILA REGELN.....	74
6. DEN UNDFLYENDE KONSULT(ATION)EN	77
DEN VAGA MANAGEMENTKONSULTATIONEN	77
DEN UNIKA MANAGEMENTKONSULTATIONEN	80
DEN FÖRÄNDERLIGA MANAGEMENTKONSULTATIONEN.....	87
7. DEN AMBIVALENTA REGELSÄTTAREN	101
FÖRENINGEN SAMC OCH DESS REGLER.....	101
SVÅRIGHETER ATT PRECISERA	103
SVÅRIGHETER ATT GENERALISERA.....	105
FÅ FRIVILLIGA REGELFÖLJARE.....	110
AMBIVALENT IDENTITET.....	112
STRATEGIER FÖR FRAMTIDEN.....	116

8. EN REGELMOTSTÅNDARES DRÖMREGEL	121
SÄLJA VÄRDE.....	121
FRÅN VÄRDEIDÉ TILL REGELPRAKTIK.....	124
EXPLICITGÖRANDE. MEN AV VAD?	130
GENERALISERBARHETEN GRUMLAS	132
STABILITETEN UNDERGRÄVS	136
UTVÄRDERING EFTER FEM ÅR	139
9. ETT UNDFLYENDE REGELMOTSTÅND	143
EN ÅTERSKAPAD MOTSÄTTNING: KONSULTATIONEN VS REGELN.....	143
EN STÄNDIG RÖRELSE UN DAN REGLER.....	144
IMPLIKATIONER FÖR REGELSÄTTARE.....	147
FRÅGOR FÖR FORTSATT FORSKNING	153
10. REFERENSER	161
ENGLISH SUMMARY	179

I. I REGELEXPLOSIONENS GRÄNSLAND

De finns överallt omkring oss. Vi möter dem dagligen nästan vart vi går och vad vi än gör. Vare sig vi för tillfället reflekterar över dem eller inte finns de där - reglerna. Statliga lagar, bostadsföreningens och sportklubbens stadgar, arbetsgivarens direktiv etc. Och utöver dessa inomorganisatoriska regler finns standarder, ackrediteringar, certifieringar, rankningar och allehanda utvärderingar. Kanske tänker vi inte på dem som regler men bakom deras olika etiketter finner vi lika fullt regler. KRAV-märket på grönsaker och CE-märket på leksaker baserar sig på regler. Liksom Financial Times rangordning av ekonomutbildningar och miljöcertifieringen ISO 14001.

Ibland hör vi talas om statliga avregleringar, men under senare tid har dessa omvärderats och istället beskrivits som "omreglering" eller "merreglering" (jfr Fernler & Svedberg-Nilsson 2005). Antalet regelsättare blir också fler och en sorts "regelmarknader" för standarder och andra formellt frivilliga regler håller på att växa fram och vinna legitimitet. För idag är många till och med beredda att betala för att få följa andras regler. Den här boken tar sin utgångspunkt i denna pågående trend mot ännu fler regler inom allt fler samhällsområden (jfr Brunsson & Jacobsson red 2000, Ahrne & Brunsson red 2004, Boström m fl red 2004, Mörth red 2004, Castillo 2004).

Fler regler: lösningar eller problem?

Sammantaget kan man beskriva det som att vi nu står mitt i en "regelexplosion" (Ahrne & Brunsson red 2004). Om denna kan man tycka olika, även om man numera ibland finner skäl att undra om regler håller på att bli någonting självklart gott. Som när det svenska standardiseringsinstitutet SIS i inledningen till en av sina broschyrer skriver att: "Det är inte pengar som får världen att fungera – det är standarder." (SIS 2003, se även DIN 2000). I alla händelser står det klart att trenden mot fler regler understöds av många organisationer och individer som antingen är med och skapar och säljer regler eller mer eller mindre frivilligt efterfrågar dem.

Idag hör vi ofta talas om regler som lösningar. Regelsättare som inte kan tvinga till regelföljande försöker nämligen ofta locka till regel-

följande genom att lansera sina regler som nyttiga lösningar på angelägna problem (Feng 2003, de Vries 2001, Tamm-Hallström 2000, www.sis.se 2007-04-22). I en värld som många upplever som osäker och full av risker, kriser och katastrofer presenteras t ex regler som en väg till säkerhet, tillit och förutsägbarhet (Brennan & Buchanan 1985, Edgerton 1985, Beck 1992, Power 1997). När flygresenärer packar medhavda vätskor i särskilda påsar och bussförare blåser i alkolås ligger det regler bakom. Och numera är minsta nalle ISO-certifierad (www.sis.se 2007-04-22).

Regelföljande kan också hjälpa till att tydliggöra identiteter, tillhörigheter och statusordningar. Läkare, revisorer och advokater får sin speciella status tack vare att de följer en särskild uppsättning regler. Deras regelföljande ger dem rätt till den läkarlegitimation, revisorsauktorisering eller advokattitel som skiljer ut dem från andra, icke-professionella (Abbot 1988). Även attraktiva värden som högre effektivitet, bättre kvalitet och sundare miljö kan signaleras genom regelföljande. Stora skogsföretag anser t ex att det värdefullt att följa standarder som klassificerar företagen som miljövänliga (Boström 2004).

Informationsproblem och interaktionsproblem hör också till de problem som människor ofta försöker lösa genom regelföljande (Brunsson & Jacobsson red 2000). Det finns t ex språkliga regler som möjliggör kommunikation över stora avstånd, liksom regler för samvarons sporter, spel och musicerande. Regler kan även följas i förhoppning om att samordna enskilda delar till en större enhet (Ahrne & Brunsson 2004). Det kan gälla sådant som skruvar och muttrar eller film till videokameran, men också länders globala samverkan. Ett klassiskt ekonomiskt argument för standarder är att de förväntas kunna undanröja handelshinder och öppna för en konkurrens på mer likvärdiga villkor (Feng 2003, de Vries 2001, DIN 2000).

Men trots de många argumenten för regelföljande upplevs regler många gånger som ett *problem* snarare än en lösning (jfr Ahrne & Brunsson 2004, Fernler & Svedberg-Nilsson 2005), inte minst av den enskilde regelföljaren. Ibland är vi mer positivt inställda till regelföljande också för egen del, särskilt om vi upplever att vi har något att vinna på vårt regelföljande, som en för oss åtråvärd status eller identitet (Ahrne & Brunsson 2004: 54, 203). Men vanligtvis är vi ändå ivrigast att låta regler påverka *andras* beteende (Edgerton 1985,

Ahrne & Brunsson 2004: 54, 202). När det t ex gäller statliga lagar om luftutsläpp och mathantering eller professionella standarder för hur läkare eller rörmokare ska utföra sitt arbete är det ju andra som ska följa reglerna som angår oss och våra nära. Det kan upplevas särskilt viktig att reglera andras handlingar då dessa riskerar att inverka negativt på oss själva eller dem vi bryr oss om. Men som jämförelse är det nog inte alldeles ovanligt att tänka att "det är bra med fortkörningsböter för det finns ju farliga farddårar, men inte är det hela världen om *jag* kör 120 på en 90-väg, jag vet ju att *jag* kör bra" (jfr Edgerton 1985).

Regler brukar kritiseras för att inkräkta på den enskildes frihet och autonomi. Som tilltänkt regelföljare kan man tycka illa om den granskning och kontroll regler medför och invända att förekomsten av regler minskar innovationsgraden och mångfalden och därigenom riskerar att göra tillvaron onödigt enkelspårig, trög och tråkig. Man kan också ogilla själva regeltexten och önska sig ett annat innehåll: t ex mindre krångligt och mer flexibelt. Eller så kan man tycka att det finns onödigt många regler på något område. Ytterligare en vanlig kritik mot regler är att medför implementeringsproblem (Egyedi & Dahanayake 2003, Boiral 2003) och riskerar att lägga en för stor administrativ och ekonomisk börda på enskilda parter och samhället i stort (t ex Selden 1960, Boiral 2003, Nilsson 2005). Som tilltänkt regelföljare kanske man istället förespråkar *alternativ* till regler, som förtroende för personer istället för tillit till regelsystem (jfr Giddens 2000).

En undantagsstudie

Om man önskar klarlägga förutsättningarna för den samtida "regel-explosionen" räcker det inte att studera samhällsområden där regler skapas, sprids och välkomnas (t ex Brunsson & Jacobsson red 2000, Ahrne & Brunsson red 2004, Boström m fl red 2004, Mörth m fl red 2004, Castillo 2004). Sådana studier kan visserligen visa *samvariation*, d v s faktorer som ofta eller alltid återfinns där det blivit fler regler. Men har man som ambition att bidra till en djupare förståelse för utvecklingen mot ett ökande antal regler på allt fler områden, är det också nödvändigt att undersöka om det finns några *undantagsområden* där regler *inte* skapas, sprids och välkomnas i samma utsträckning och takt. Det är angeläget att undersöka sådana undantagsområden för att, i dubbel bemärkelse, se om "undantagen

bekräftar regeln". Mot denna bakgrund har jag valt att ägna denna avhandling åt att beskriva och analysera skeendena på ett sådant regulativt undantagsområde.

Varför misslyckas reglering för konsulter?

I den här boken presenteras flera empiriska studier från det svenska managementkonsultområdet som karaktäriseras av mycket skeptiska attityder till regler, av väletablerade informella alternativ samt av flera misslyckade regleringsförsök. Sammantaget gör detta konsultområdet väl lämpat för den typ av undantagsstudie som beskrivs ovan. I boken analyseras således fenomenet reglering med hjälp av illustrerande empiriska exempel från det svenska managementkonsultområdet.

Så vitt jag funnit under det här projektet har samtliga svenska regleringsförsök¹ av managementkonsulter och konsultation hittills varit mer eller mindre misslyckade, om man med det menar sådant som mycket få regelföljare och liten upplevd påverkan på de tilltänkta regelföljarna och deras beteenden. Och misslyckandena har skett oavsett om det har gällt den statliga lagen om offentlig upphandling (LOU) tillämpad på konsulttjänster (Lindberg 2003, Lindberg & Furusten 2005), branschföreningars professionella konsultstandarder (Alexius & Sandebring 2005, Alexius 2005), konsultföretags egna lanseringar av standardavtal (Alexius & Furusten 2005) eller klienters försök att tillämpa centrala upphandlingsregler för managementkonsulttjänster (Bäcklund & Werr 2005).

Att dessa regleringsförsök ansetts misslyckade och den svenska konsultbranschen därmed utgör ett "regulativt undantagsområde" är så vitt jag funnit, oomtvistat bland såväl konsultforskare som praktiker. Frågan är emellertid *varför* det förhåller sig på detta sätt. Föreliggande avhandlingsprojekt har haft ambitionen att mer i detalj försöka begripa och beskriva detta. Boken syftar således till att besvara forskningsfrågan:

¹ som avsett nedskrivna regler med en tydlig avsändare, se begreppsdiskussion i kapitel 3.

*Varför misslyckas regleringsförsöken
på det svenska managementkonsultområdet?*

I tidigare studier av konsultbranschens ordning och organisering har områdets relativa avsaknad av regler sällan ifrågasatts explicit utan vanligtvis tagits som utgångspunkt för att beskriva den etablerade *informella* ordning som råder där, en ordning som beskrivits i flera relativt samstämmiga studier (t ex Alvesson 2000:a, Dawes, Dowling & Patterson 1992, Clark 1995, Glückler & Armbruster 2003, Furusten 2003, Rydmark 2004, Furusten & Werr 2005, Bäcklund & Werr 2005). I dessa studier har det bland annat framhållits att managementkonsultation handlar mycket om lokala sammanhang och en nära och förtroendebaserad relation mellan konsulten och kunden vilka oftast samproducerar konsulttjänsten.

Vad detta i sin tur betyder för möjligheterna till reglering av konsulter och konsultation har dock vanligen förblivit outtalat. Konsultforskare har intresserat sig mer för frågan om hur det, så att säga, kan fungera *ändå* på konsultfältet, givet att managementkonsultationen enligt vissa kriterier (se t ex Abbot 1988) inte är någon "riktig" reglerad profession utan snarast en semi-profession eller nyprofession (Furusten & Werr red 2005, Furusten & Garsten 2005). Också i de fåtal studier som granskat regleringsförsök av konsulter och konsultation mer ingående (t ex Paulsson 2000 och Lindberg 2003) har författarna valt att hänvisa till den etablerande informella ordningen på ett sätt som åtminstone indirekt signalerar att regleringsförsökens misslyckande bör förstås mot bakgrund av de redan etablerade *alternativen* till regler.

En del betraktar konsultfältets informella ordning som ett *temporärt* undantagstillstånd. Kanske kommer regleringen så småningom även att omfatta konsulterna, bara samhällsevolutionen får ha sin gång? Konsultområdet har ibland beskrivits som ett ungt och omoget s k fält² (jfr Abbot 1998, Kubr 1996) och på sådana fält kommer reglerna med tiden, har det sagts. Ett s k stigberoende fordras först, d v s regelsättande underlättas om det finns redan existerande regler att

² Med begreppet fält avses organisationer eller individer vilka förväntas höra ihop och dela vissa ideal och en viss praktik, exempelvis genom utbyte av varor, råvaror, kunskap, regelverk eller professionella värderingar (DiMaggio & Powell 1983). En av de vanligaste fältkonstruktionerna utgörs av branscher.

bygga vidare på (se vidare kapitel 5). Men att det skulle handla om ett temporärt undantagstillstånd är det inte alla som tror (t ex Furusten 2003). Konsulterna själva skriver och talar också hellre om konsultregler som "självklart överflödiga", vanligen med hänvisning till att den etablerade ordningen skulle vara bättre lämpad för konsultationens "natur". De föredrar ofta normativ gemenskap och ömsesidig anpassning framför gemensamma upphandlingsregler, konsultcertifieringar och standardkontrakt, liksom de framhåller värdet av informella nätverk framför branschorganisationer (se Rydmark 2004 och kapitel 4).

Uppfattning om "det regellösa tillståndets självklarhet" på konsultfältet tycks inte heller förbehållen konsulterna själva. Också många uppdragsgivare delar den uppfattningen (Rydmark 2004, Bäcklund & Werr 2005). Även inom akademien på seminarier och konferenser där jag presenterat mitt avhandlingsprojekt, har jag ofta mött frågor som: "Men vad skulle det vara för regler?", "Varför skulle det behövas formella regler för managementkonsulter?", "Vem skulle vinna på det?", "Vem drabbas idag då?" och "Har det skett någon skandal där nyligen?". Samtidigt har en majoritet av dessa frågeställare funnit det lika självklart att *andra* s k experter och rådgivare som t ex revisorer och advokater är och bör vara reglerade. En jurist som vill kalla sig advokat måste som bekant bli medlem i Advokatsamfundet och följa dess regler för att få sin titel. På liknande sätt har auktoriserade revisorer godkänts av Föreningen Auktoriserade Revisorer (FAR) och läkare har fått sin legitimation av Läkarförbundet efter att de klarat kandidattester och uppfyllt givna kriterier (www.advokatsamfundet.se, www.lakarforbundet.se och www.farsrs.se 2007-04-22).

Ett vanligt förekommande argument tycks således vara att regler *inte behövs* på konsultfältet eftersom de informella alternativen till regler där är tillräckliga. Ändå har inköpsforskare länge betonat konsultköparens kostsamma osäkerhetsproblem i inköpssituationen. En osäkerhet som bland annat har kopplats till konsulttjänstens komplexa, immateriella, osynliga och heterogena karaktär (t ex Clark 1995, Furusten & Werr 2005:5, Axelsson & Wynstra 2002, Axelsson 2005:53). Givetvis finns det också konsulter som själva upplever den rådande ordningen som problematisk i vissa hänseenden. Exempelvis tar det ofta rätt lång tid, är kostsamt och kräver betydande ansträngningar av konsulten att bygga upp ett förtroendekapital hos en ny uppdragsgivare (Rydmark 2004). Den funktionellt förordade

ordningen på fältet tycks alltså trots allt medföra vissa problem och kostnader, särskilt för nyetablerade konsulter och ovana klienter för vilka den relativa avsaknaden av konsultreglering kan upplevas som allt annat än självklar. Mot denna bakgrund har jag funnit skäl att undersöka hur det kommer sig att så många *ändå* ser konsultfältets regulativa undantagsstatus som en självklarhet. Jag har prövat att gå bortom det dagliga regelpratets normativa vokabulär om bättre eller sämre lösningar på problem för att i stället leta efter grundläggande retoriska och organisatoriska aspekter bakom regleringsförsökens misslyckande på konsultfältet.

Ett undflyende regelmotstånd

Managementkonsulter talar om för andra vad de bör göra. Men i den här boken visar jag att konsulter samtidigt är något av experter på att undkomma regelföljande för egen del. Jag visar att konsulter talar och betar sig på vissa speciella sätt och därigenom gör sig högst svåråtkomliga för regler. Jag prövar också att se det som ofta uppfattas som ett "självklart naturligt tillstånd" som resultatet av ett troligtvis inte alltid intentionellt men ändå verksamt *undflyende regelmotstånd*³.

Den större forskningsfrågan jag vill bidra till med mina studier rör grundläggande förutsättningar för framgångsrik reglering, d v s förutsättningar att sätta regler som följs. Då jag valt att studera ett undantagsfält med misslyckad reglering kan min design emellertid beskrivas som *indirekt*. Med avhandlingen önskar jag bidra till förståelsen för "regelexplosionen" genom att närmare undersöka ett av dess "gränsland". I boken diskuteras regelsättandets gränser och begränsningar och särskilt betydelsen av tilltänkta regelföljares möjligheter att försvåra regelsättande och därmed undkomma regler. Studierna som presenteras klarlägger fundamentala aspekter av regler, regelsättande och regelföljande och är särskilt lämpade att belysa relationen mellan reglering och organisering. I boken diskuteras viktiga frågor som: *Hur gör man för att undkomma regler? Kan vem som helst och vad som helst regleras? Vad förväntar vi oss egentligen av "riktiga regler"?*

³ se begreppsdiskussion i kapitel 2

Då jag funnit att skeendena på det svenska konsultområdet väl kan illustrera konsten att undkomma regler utgör detta svar på forskningsfrågan den "röda tråden" genom avhandlingen. Konsten att undkomma regler utan att kritiseras är så vitt jag funnit relativt lite beskriven, med några få undantag som Edgerton (1985) och Kadish & Kadish (1973). Jag förmodar att många forskare tidigare har ansett det etiskt opassande att beskriva hur man kommer undan regler eftersom icke-följande av vissa typer av regler som t ex lagar kan vara kriminellt beteende.

Tvekan inför att studera hur man kommer undan regler kan säkert också förstås som en konsekvens av att regelföljande ofta ses som synonymt med ett gott, önskvärt och normalt beteende. I litteraturen har icke-följare av regler typiskt beskrivits som "avvikande" och udda "misfits" som av någon anledning inte lyckas uppfatta och införliva de "rätta" beteendena (t ex Sumner 1994 och Goode, 1996). Även när det gäller regler⁴ vars icke-följande *inte* kan klassas som kriminellt har det poängterats att konsekvenserna av icke-följande kan bli negativa av legitimitetsskäl (jfr Meyer & Rowan 1977, Dimaggio & Powell 1983, Covalski & Dirsmith 1988:563).

Men idag är situationen alltså delvis en annan eftersom dagens "regelmarknader" rymmer *konkurrens* mellan regler som vanligen är formellt frivilliga att följa eller inte. Trots dessa förändringar av den regulativa spelplanen verkar dock föreställningarna om icke-följande som någonting lite suspekt leva kvar. Med en sådan utgångspunkt riskerar man emellertid att lämna en del av regleringskartan blank: den som utgörs av kritiska röster och motståndare till regler (jfr Score 2000, Boiral 2003).

Det är följaktligen både rimligt och relevant att undersöka tilltänkta regelföljarnas möjligheter att "tacka nej" till dagens ökande regelutbud. Är det måhända som Jacobsson, Mörth och Sahlin-Andersson (2004) tycker sig se: att den pågående regeltrendens betoning på avregleringar, frivilligt följande, vetenskaplighet och samhällsnyttor gjort det svårare för dagens regelmotståndare att kritisera regler utan att förlora legitimitet?

⁴ som normer och standarder, se begreppsgenomgång i kapitel 3

Den här boken kan förhoppningsvis hjälpa till att påminna om att regeln *inte* är självklart god. Regeln är inget universalmedel för allt och alla, lika lite som den är självklart dålig. Regeln är en mänsklig uppfinning, ett managementverktyg bland andra managementverktyg, en ordningsmekanism bland andra ordningsmekanismer.

Bokens disposition

I nästa kapitel, 2: "Undflyendet på spåren" återfinns en personlig historisk-kronologisk beskrivning av min forskningsprocess, varvad med sådana metodologiska och (vetenskaps-) teoretiska spörsmål som varit särskilt problematiska eller förlösande för avhandlingens tillblivelse. Beskrivningen av mitt tillvägagångssätt utgör ett slags avhandlingens *intermezzo*. I kapitlet gör jag medvetet avsteg från den rekonstruerade logik som boken i övrigt följer för att bättre förmedla hur jag i min roll som forskare gradvis blev varse det inte helt uppenbara undflyende som jag menar kännetecknar managementkonsulterna och -konsultationen.

Det därpå följande kapitlet, 3: "Strategier för att undkomma regler" inleds med ett definitionsavsnitt om regeltyper och fortsätter med en diskussion om förutsättningar och strategier för att undkomma oönskat regelföljande. Kapitlet är organiserat efter de fem huvudstrategier jag funnit beskrivna i litteraturen på området. Dessa fem, som var och en rymmer flera taktiska varianter, är: (1) *Byta regulativ omgivning*, (2) *Påverka regelsättarens beslut*, (3) *Bli regelsättare*, (4) *Ge sken av regelföljande* samt (5) *Ignorera eller öppet trotsa reglerna*.

I kapitel 4: "Konsulter om regler" ges många exempel på hur det kan låta när konsulter pratar om regler och regleringsförsök på sitt fält. Kapitlet bygger på en intervjustudie med 20 managementkonsulter och beskriver retoriken i deras övervägande skeptiska uttalanden om regler för konsultation. Kapitlet är organiserat efter fyra huvudargument som användes av de intervjuade konsulterna: (1) *Reglerna ignoreras*, (2) *Reglerna avfärdas som onödiga*, (3) *Informella alternativ till regler förespråkas*, samt (4) *Reglerna nedvärderas och beskrivs som problem snarare än som lösningar*.

Eftersom det här är en bok om regler har jag funnit det motiverat med ett kapitel som syftar till att klargöra vad regler uppfattas vara,

hur de skapas och fungerar. Reglering kan studeras på många sätt.⁵ Jag har funnit det fruktbart att konstruera en idealmodell för den formella regeln och att tillämpa denna som analytiskt redskap för att utvärdera de misslyckade regleringsförsöken på konsultfältet. I kapitel 5: "Den ideala regeln" presenteras regelmodellens tre ideal-egenskaper och diskussionen rör regelsättares förutsättningar att leva upp till detta institutionaliserade regelideal. Kapitlet beskriver vad regelsättare behöver göra för att lyckas åstadkomma något omgivningen uppfattar som en "riktig" regel. Sambanden mellan reglering och organisering utreds särskilt och jag argumenterar för att en formell regel förutsätts vara *explicit*, *generell* och *stabil* över tid och rum.

I Kapitel 6: "Den undflyende konsultationen" går analysen av konsulters förhållningssätt till regler och regleringsförsök djupare. Jag visar här att det finns ett mönster i konsulters argumentation och handlingar som kan betraktas som ett regelmotstånd eftersom det bidrar till svårigheterna att reglera konsulter och konsultation. Jag föreslår mer precist att diskursiva och organisatoriska handlingar samverkar till att upprätthålla en allmän föreställning av managementkonsult(ation)en som *vag*, *unik* och *föränderlig* i tid och rum. Denna konstruktion är meningsfull eftersom regeln förutsätts vara det motsatta (jfr kapitel 3). I avhandlingen föreslår jag således att motsättningen mellan regeln och managementkonsultationen är av avgörande betydelse för fältets regulativa undantagsstatus.

I kapitlen 7-8 antar jag sedan ett regelsättarperspektiv för att undersöka hur det undflyende regelmotståndet (jfr kapitel 5) påverkar två regleringsförsök på konsultfältet. Kapitel 7: "Den ambivalenta regelsättaren" handlar om branschföreningen Sveriges Managementkonsulter (SAMC) som sedan 60 år tillbaka försökt anpassa konsultationen till regelidealet. Kapitel 8: "En regelmotståndares drömregel" handlar om "Konsultbolaget": ett större svenskt bolag för management och IT-konsultation vars standardavtal för s k värdebaserad prissättning var ett innovativt men misslyckat försök att anpassa regelidealet till managementkonsultationen. Avslutningsvis i kapitel 9 "Ett undflyende regelmotstånd" sammanfattas avhandlingens bidrag varpå jag föreslår och diskuterar frågor för fortsatt forskning.

⁵ för tre sammanställningar av olika forskningsinriktningar när det gäller studier av reglering, se Nordström, 2004, Feng 2003 och de Vries 2001.

2. UNDFLYENDET PÅ SPÅREN

I förra kapitlet skrev jag att syftet med den här avhandlingen är att utforska det jag kallar regelexplosionens gränsland. Därefter presenterade jag det svenska fältet för managementkonsultation som väl lämpat för en sådan undantagsstudie. Nu vill jag emellertid uppmärksamma läsaren på betydelsen av att den framställningen, liksom resten av den här boken, följer den s k *rekonstruerade logik* som ofta används vid skrivandet av vetenskapliga texter (Holmblad-Brunsson 2001: 51-52). Med rekonstruktion avses då en tillrättalagd version som beskriver hur forskningen *kunde* ha gått till, om saker och ting hade kunnat förutses och om forskaren hade betett sig rationellt och tänkt "rätt" hela tiden (ibid: 51).

Jag inledde alltså *inte* mina fältstudier med uppfattningen att konsultfältet är ett "regelexplosionens gränsland". Det påståendet är en rekonstruktion, någonting jag kommit fram till under studiens gång, ett resultat snarare än en utgångspunkt. I inledningsskedet förväntade jag mig att finna, och trodde jag mig också ett tag ha funnit, ännu ett fall av framgångsrik regelspridning. Sedan upptäckte jag emellertid någonting oväntat som jag inte kunde förbigå, någonting som jag bara var tvungen att bemöta och försöka förstå mig på (jfr Eriksson 1997:112), nämligen regelskeptiker och misslyckade regleringsförsök.

Har det då någon betydelse för mina resultat att det förhöll sig så? Är det relevant för läsaren att få vetskap om att felaktiga antaganden följda av en oväntad upptäckt inledde min forskningsprocess? Jag menar det. Bland de grundläggande reglerna för god forskning brukar nämnas en "ärlig och öppen" redovisning som helst bör vara såväl lättillgänglig, saklig och vetenskapligt relevant som trovärdig i sin ärlighet och öppenhet (Gustafsson, Hermerén & Petersson 2006). Hur man på bästa sätt uppnår dessa erkända värden är dock delvis en fråga om tycke och smak. För egen del har jag funnit att ett avsteg från den rekonstruerade logiken när det gäller beskrivningen av mitt tillvägagångssätt är fruktbart. Detta eftersom jag menar att ett sådant avsteg kan hjälpa mig att ytterligare illustrera undflyendet som jag menar karaktäriserar konsultfältet och dess aktörer.

I det här kapitlet lämnar jag sålunda den rekonstruerade logiken för ett slags *intermezzo*, en personlig historisk-kronologisk beskrivning av min forskningsprocess så som jag idag ser tillbaka på den, varvad med sådana metodologiska och (vetenskaps-) teoretiska frågor som varit särskilt problematiska eller förlösande för avhandlingens tillblivelse. Min förhoppning är att på detta sätt ge en så fullödig beskrivning som möjligt av mitt arbete och samtidigt inspirera läsaren till granskande frågor.

Allra först några övergripande kommentarer. När jag ser tillbaka på forskningsprocessen som helhet är det tydligt att den byggts mera på intuition och fortlöpande tolkningar än på explicit procedur. Vetenskapligt arbete är dock inte bara sökandet efter generella lagbundenheter. Det kan också ha som mål att överraska i det enskilda, att väcka nya frågor och göra plats för okonventionella insikter (jfr DiMaggio 1995:392). Mitt praktiska forskningsarbete har i första hand handlat om reflektion över idéer vilka ofta genererats av en kombination av litterär inspiration, tänkande och vad jag kunnat se i empirin (jfr Alvesson 2000:a s 42, Rehn 2006:85, Alvesson & Sköldberg 1994). Metodologiskt har jag kombinerat flera tekniker för att studera konsultfältets misslyckade reglering (jfr Schatzman & Strauss 1973). Jag skulle vilja beskriva mitt avhandlingsarbete som en flexibel process under vilken jag beslutat om nästa steg utifrån den information och de funderingar jag dittills samlat på mig. Jag har följaktligen inte haft någon på förhand spikad metodplan att följa utan istället försökt vara lyhörd och öppen för allt som skulle kunna hjälpa mig att omformulera och besvara forskningsfrågan.

Då forskningsprocessen är löst strukturerad på detta sätt är tyvärr möjligheten att klart redogöra för procedurfrågan något begränsad. Men det går ändå inte att bortse ifrån att vetenskaplig forskning innebär ett "insamlade av bevis" vars hållbarhet och relevans man som forskare utvärderar och överför så precist och övertygande man bara kan till läsaren. "Bevisning" förankrad i erfarenhet kan vara stark. Men hänger förklaringen dåligt samman kan den istället upplevas mångtydig, förvirrande eller missvisande (Haack 2005). Empirisk bevisning är visserligen alltid i viss mån ofullständig eller på annat sätt bristfällig, men frågan man bör ställa sig är: "Vad kan jag kunnat tänka eller göra annorlunda, bättre för att övertyga?" (Gustafsson, Hermerén & Petersson 2006:36). I mitt tycke är det den kritiska reflektionen över de verkliga (eller inbillade) återvändsgränderna, vägskålen och genvägarna som bör stå i fokus för ett

kapitel om design och metod. I det följande gör jag mitt bästa för att redogöra för dessa.

Förförståelse och förstudie

När jag vårvintern 2002 gav mig ut på det svenska konsultfältet hade jag redan en del förförståelse i bagaget. Under min grundutbildning till civilekonom på Handelshögskolan i Stockholm (1997- 2001) hade jag regelbundet kommit i kontakt med managementkonsulter. Jag hade varit på organiserade studiebesök på konsultföretag och jag hade haft konsulter som gästföreläsare i flera kurser. Då och då hade det kommit representanter, framförallt från de större amerikanska konsultbolagen, och hållit "företagspresentationer" för oss studenter. Ofta med det uttalade syftet att knyta kontakter med framtida anställda. Flera av mina bekanta från skolan hade börjat jobba som konsulter efter sin examen. Själv fann jag emellertid tanken på att forska om konsulter och konsultation mer lockande och vid den här tidpunkten hade jag fått möjligheten som nybliven forskningsassistent i programmet "Den nya regleringen" på Score⁶. Jag ville som sagt gärna forska och konsulter var jag intresserad av, men regler? Hur kul var det egentligen med regler? Föga anade jag hur regelintresserad jag med åren skulle bli. Men redan då förstod jag att jag måste ha missat någonting.

Mina kollegor som studerade "den nya regleringen" inom arbetsmarknads-, miljö- och hälso- och sjukvårdsområdet berättade att allas studier pekade i samma riktning: mot fler regelsättare och fler regler, kort sagt mot en regeltrend eller till och med en "regel-explosion" (jfr kapitel 1). Regler i form av riktlinjer, redovisningskrav, rankinglistor, certifieringar och utvärderingar hade snabbt blivit en del av mångas vardag. Kollegorna som framförallt studerat regelsättarnas strategier för att skapa efterfrågan och följande av sina regler, berättade att regler lanserades som lösningar på mångas problem. Regler som en väg till tillit, ordning och differentierande utvärdering för en värld som för många kändes osäker och riskabel. Regler som ett sätt att samordna delar i en global enhet. Regler för högre effektivitet, bättre kvalitet och sundare miljö. Och det lät ju

⁶ Score – The Stockholm Centre for Organizational Research, ett tvärvetenskapligt forskningscentrum i Kräftriket som drivs i samarbete mellan Handelshögskolan i Stockholm och Stockholms Universitet.

vettigt. Inte konstigt att regler blivit så populära, tänkte jag och gav mig ut i förväntan att finna ännu mer belägg för regeltrenden.

KVANTITATIV KARTLÄGGNING AV KONSULTANNONSER

Designmässigt var det givet på förhand att min studie skulle vara en *fältstudie*. Detta för att möjliggöra jämförelser med de andra studierna i forskningsprogrammet vilka alla var av den karaktären. Med *fält* avses organisationer eller individer vilka förväntas höra ihop och dela vissa ideal och en viss praktik, exempelvis genom utbyte av varor, råvaror, kunskap, regelverk eller professionella värderingar (DiMaggio & Powell 1983). En av de vanligaste fältkonstruktionerna utgörs av branscher och i mitt fall gällde det alltså managementkonsultbranschen. Valet att studera just detta fält kan framförallt hänföras till mitt eget och handledares intresse och förståelse.

Genast ställdes jag inför ett metodproblem för *var* mer precist låg egentligen konsultfältet? Var gick gränserna för branschen? Jag hade nog förväntat mig något slags karta med någorlunda tydliga gränsmarkeringar att söka inom och därför blev jag lite ställd när jag förstod att någon sådan karta inte fanns att tillgå när det gäller managementkonsulter (se vidare kapitel 6). I avsaknad av vedertagna gränsmarkeringar använde jag mig av branschboken Konsultguiden, årligen utgiven av Affärsvärlden, som ett ungefärligt "register" över konsultfältet och dess deltagare. Jag inledde således mitt sökande efter konsultregler i Konsultguidens konsultbolagsannonser för åren 2000 och 2001.

Konkret gick det till så att jag upprättade ett Excel-dokument med en rad per konsultföretag och annons. I Konsultguidens "annonsmall" fanns flera förtryckta rubriker men bland dem tyvärr ingen i stil med "regler vi följer". Rubriken "nätverk/samarbeten" ansåg jag ändå tillräckligt närliggande och intressant för mina syften. Jag resonerade så att där det finns organisering brukar det finnas regler, och det var som bekant en regeltrend jag skulle kartlägga. Följaktligen gick jag igenom samtliga annonstexter och förde in hundratal refererade nätverk och samarbeten under nio preliminära kategorier som bar följande arbetsbeteckningar: 1) nationella branschföreningar, 2) internationella branschföreningar, 3) informella nätverk - mellan konsultindivider med liknande intressen, 4) kompletterande nätverk - ofta mellan små konsultbolag med olika

inriktning, 5) samarbeten med akademiker eller andra experter, 6) paraplyorganisationer - samarbeten mellan konsultbolag med liknande intressen vilka ofta var ekonomiska föreningar, 7) konsulthus - gemensamma lokaler etc. för en- och fåmanskonsulter vilka ofta formaliserats som aktiebolag, 8) stora konsultbolags interna horisontella samarbeten - t ex mellan kontor i olika länder samt 9) vertikala koncernsamarbeten - t ex mellan moder- och dotterbolag i samma koncern.

Då det dock tyvärr sällan framgick tillräckligt tydligt av annonsen vilken typ av samarbete det gällde var en uppföljande Internet-sökning (sökmotorn www.altavista.se) motiverad. I några fall tog jag även kontakt med personer på företagen per telefon eller e-post för att försöka få klarhet i vad det var för typ av samarbete det gällde och i vilken mån regler och regelsättande var inblandat.

När kartläggningen var färdig hade jag, i linje med en tidigare snarlik undersökning (Paulsson 2000), funnit och efter bästa förmåga kategoriserat hundratals nätverk och samarbeten. Jag tyckte först att jag fått en lovande inledning på min förstudie. Men snart började jag undra vad min sammanställning egentligen kunde säga om en eventuell regeltrend på konsultfältet. Jag stod inför mitt andra metodproblem när jag insåg att jag hade funnit så många potentiella regelsättare att det var svårt för mig att få överblick och kunna ordna dem på ett vettigt sätt, trots mitt digra Excel-ark. Med få undantag var det inte heller enkelt att avgöra vilka av dessa nätverk och samarbeten som egentligen fungerade som regelsättare för konsulter och konsultation, och detta trots min kvalitativa uppföljning per Internet, e-post och telefon. Det här var helt klart en metodologisk återvändsgränd varför jag bedömde att det nu var dags att byta metod.

Som nästa steg valde jag ut några företag bland dem som angett flest antal nätverk och samarbeten i sina annonser och tog kontakt med dessa för en intervju (ej per telefon denna gång) om deras nätverk och samarbeten, om regler och deras förhållande till regler. Givet intervjuurvalet förväntade jag mig att möta regelentusiaster. Trots min förförståelse och min förstudie var jag emellertid helt oförberedd på att plötsligt befinna mig öga mot öga med uttalade regelskeptiker.

Oväntad upptäckt: regelskepsis och misslyckade regler

På den inledande intervjufrågan: "Vad finns det för regler för managementkonsulter?", svarade de intervjuade konsulterna att så vitt de visste fanns det inga sådana regler, åtminstone inga formella. Jag fick snart lov att lägga intervjuguiden åt sidan eftersom alla frågor jag förberett var av karaktären: "Vad finns det för regler i konsultbranschen? Vill du berätta om din erfarenhet av sådana regler? Vilken betydelse har regler för konsultbranschens aktörer? Varför har ni valt att följa regeln X?" För trots att jag under varje intervju tydliggjorde att jag intresserade mig för alla typer av formella regler: allt från statliga direktiv till professionella standarder och krav för medlemskap i branschorganisationer, var konsulterna lika tydliga och entydiga i sina svar: "Det finns inga regler". "Vad ska vi med formella regler till?" undrade de med förvånad min. "Allt fungerar ju så bra ändå". (Se kapitel 4).

De många nätverken och samarbetena som refererats i Konsultguidens företagsannonser beskrev informanterna med ord som "informellt" och "bara trevligt". Med få undantag verkade alltså min kvantitativa förstudie ha föga med formellt regelföljande att göra, varför den inte heller redovisas i denna avhandling, utöver denna beskrivning. Merparten av nätverken och samarbetena visade sig dessutom vid närmare påseende vara vilande eller rentav övergivna efter en kortare tids aktivitet. En konsult jag intervjuade som hade flera sådana övergivna nätverk och sammanslutningar listade i sin företagsannons avfärdade detta med hänvisning till att Konsultguiden bygger på historiska data: "Det tar ju något år för dem att sätta samman guiden och under tiden har mycket hunnit ändras", menade han. Och därmed hade jag dragit en viktig metodologisk lärdom: på detta fält (var det nu låg) kunde man inte lita till en enkel summering av antalet synliga organiseringsetiketter. Det här verkade vara data av en mer undflyende karaktär. Jag beslöt därför att lämna min kvantitativa kartläggning därefter och istället fortsätta att intervjua eftersom intervjumetoden tycktes ge mig en mer tillförlitlig bild av fältets reglering.

INTERVJUER MED 20 KONSULTER

Trots upptäckten av regelskeptiker förblev jag tills vidare vid min föresats att hitta regelentusiastiska konsulter. Frågan var bara var de kunde tänkas hålla hus. Mitt första antagande om att finna dem på företagen med flest angivna nätverk och samarbeten i Konsult-

guidens annonser hade visat sig felaktigt och nu var jag osäker på var jag borde leta vidare. Därför beslöt jag att eftersträva *variation* i mitt urval av intervjupersoner och att särskilt endast i mycket begränsad omfattning använda mig av den s k snöbollsmetoden för mitt urval, d v s att låta respondenter rekommendera varandra. Under våren och sensommaren 2002 kom jag så att intervju konsulter från såväl stora som mindre, svenska som utlandsägda bolag, yngre och äldre, män och kvinnor, konsulter med lite olika inriktning, med eller utan annons i Konsultguiden, men som alla hade det gemensamt att de kallade sig managementkonsulter. Samtliga intervjuer ägde rum i Stockholm, men flera av konsulterna var verksamma över hela landet och ibland också utomlands.

Syftet med mitt sökande efter *variation* bland de intervjuade var att om möjligt täcka in ett större spektrum av åsikter och förhoppningsvis hitta intressanta skillnader mellan olika kategorier av managementkonsulter. Bra studiers design innefattar ofta *variation* som möjliggör intelligenta komparationer. Om man lyckas hitta fall (här informanter) som är maximalt olika varandra kan det vara möjligt att nå fram till en mer generell teori. Jämförelser av liknande fall kan dock också vara givande, särskilt då man snabbt önskar få fram grundläggande egenskaper och mekanismer i de studerade processerna (Alvesson & Sköldbberg 1994). Det en av forskningens klurigheter att lyckas balansera sökandet efter *variation* med sökandet efter mönster. Samtidigt som jag sökte *variation* tänkte jag att jag borde försöka intervju ett s k representativt urval från "populationen" managementkonsulter (Hair m fl 2006).

Jag hade på förhand tänkt mig att ett 30-tal intervjuer kunde vara lagom. Men efter att ha genomfört, ordagrant transkriberat och analyserat tjugo mycket innehållsrika intervjuer om en till två timmar vardera, beslöt jag att avbryta tills vidare p g a mättnad. Vad menar jag då med mättnad? Jag menar att jag trots ett medvetet sökande efter *variation* fann informanterna oväntat samstämmiga i sina uttalanden. Den normativa gemenskapen mellan konsulterna visade sig vara påfallande när det gällde deras skeptiska förhållnings-sätt till regler. Men samstämmigheten märktes också i deras berättelser om vad det innebär att vara managementkonsult och ägna sig åt konsultation. (Se kapitel 6).

Konsulternas samstämmighet var särskilt anmärkningsvärd givet den flexibilitet och inbjudan till dialog som kännetecknade intervju-

tillfällena (jfr Kvale, 1997:134). Om någon skevhet var väntad på förhand så var det som sagt att en majoritet av konsulterna skulle vara *regelförespråkare* och inte *regelmotståndare*. Men sådant blev alltså inte utfallet trots att intervjuernas längd (i genomsnitt 1,5 timme) och form (öppna till semistrukturerade efter mina felaktiga antaganden om regelförespråkande och regelföljande) borde ha inneburit ideala förutsättningar för de intervjuade konsulterna att uttrycka eventuell regelentusiasm. Dessutom intervjuades konsulterna en och en och samtliga hade garanterats anonymitet även om jag så här i efterhand inte tror att det hade behövts. Alla som tillfrågades ställde nämligen upp redan innan jag hunnit erbjuda anonymitet.

I samtliga fall blev jag inbjuden till informantens kontor där intervjun ägde rum och jag blev mycket vänligt bemött (bjuden på fika, visad runt i lokalerna, presenterad för kollegor etc.). Min fråga om att bända intervjun väckte inga invändningar. Informanterna var tvärtom mycket avspända, öppna och engagerade. Även kritiska frågor och vissa medvetet provocerande påståenden och ifrågasättanden verkade snarast liva upp dem. Flera gånger när mitt 90-minutersband tagit slut uppmuntrade konsulten mig att byta band "så vi kan fortsätta, för du har väl fler frågor..?".

Vissa typer av intervjupersoner kan faktiskt generellt sägas vara bättre än andra, om man med bättre menar att de är mer samarbetsvilliga, välmotiverade och vältaliga (Kvale 1997:135). Konsulter har tidigare konstaterats vara sådana tacksamma intervjuobjekt då de vanligen med lätthet talar länge vilket kan ge forskaren intressant extrainformation (Czarniawska-Joerges 1998: 69). Kanske bidrog min identitet som student på Handelshögskolan ytterligare till konsulternas öppna och positiva inställning till att bli intervjuade, då flera av dem själva hade varit studenter på skolan och i samband med intervjun berättade om sina ofta positiva minnen av studenttiden. Oavsett orsak gäller att då man har att göra med informanter som gärna själva strukturerar intervjun, bör man som forskare vara uppmärksam på risken att fylla värdefull intervju- och transkriptionstid med mer ovidkommande "prat" (som t ex gamla studentanekdoter). En möjlighet kan då vara att försiktigt försöka styra in samtalet "rätt" så att intervjun blir värdefull för att besvara forskningsfrågan. Ytterligare ett sätt att handskas med pratsamma intervjuobjekt kan vara att, som jag gjort, begränsa antalet informanter för att kunna ägna tolkningen mera tid.

När det gäller bearbetning och tolkning av intervjumaterialet har jag upprepade gånger såväl lyssnat på banden som läst de ordagranna transkriptionerna och mina egna anteckningar från intervjutillfällena. På detta sätt har jag upplevt att jag gradvis sjunkit längre in i materialet till nya lager av mening där jag tyckt mig se nya meningsfulla mönster. Exempelvis såg jag det vid första genomlysningen och -läsningen som ett *problem* att jag inte hade lyckats lokalisera några hängivna regelföljare att intervjua och att intervjuerna därför i konkreta ordalag handlade rätt lite om regler. Vid den andra och den tredje bearbetningen av transkriptionerna märkte jag dock att *sättet* på vilket konsulterna pratade och inte pratade om sig själva och sin verksamhet kunde säga mig en hel del, också om deras förhållningsätt till regler. (Se kapitel 4 och 6).

UPPTÄCKT AV MISSLYCKADE REGELSÄTTARE

För att rekapitulera något hade jag alltså givit mig ut på det svårdefinierade konsultfältet med en förväntan om att finna ännu mer belegg för en regeltrend. Men istället för spridning och regelföljande hade jag, trots sökande efter variation, mött idel regelskepsis. Visserligen hade jag funnit hundratals samarbeten, nätverk och organisationer. Men paradoxalt nog, tyckte jag då fortfarande, var det ändå tveklöst ett fält där regler var mindre viktiga och efterfrågan närmast obefintlig.

Men visst fanns det väl seriösa regleringsförsök av managementkonsulter och -konsultation? Under det kommande året hösten 2002 - hösten 2003 sökte jag på alla sätt efter seriösa formella regleringsförsök av konsulter och deras verksamhet. Jag hade tidigare frågat konsulterna jag intervjuat och letat i Konsultguidens annonser så nu sökte jag framförallt vidare via Internet (främst via www.google.com och www.google.se) och hörde mig för bland kollegor och i bekantskapskretsen. Ju mer jag letade efter seriösa konsultregler desto mer uppenbart blev det dock att jag befann mig på ett fält som tydligt *avvek* från trenden mot fler regler och regelsättare. Att hitta formella regleringsförsök av managementkonsulter var nämligen inte det lättaste, något som i sig var en viktig upptäckt. Och än mer betydelsefull var nästa upptäckt: det fåtal regleringsförsök jag trots allt lyckades lokalisera tycktes samtliga vara mer eller mindre misslyckade.

Vad menar jag då med ett misslyckat regleringsförsök? Jag har valt att definiera ett regleringsförsök som misslyckat då regeln eller reglerna dels uppges vara *oviktiga* av huvudaktörerna på fältet, dels har *få regelföljare*. Uppfattningen om regelns oviktighet kan t ex basera sig på intervjuuttalanden om att regeln är okänd för en tilltänkt regelföljare eller uppges sakna eller ha mycket liten påverkan på de tilltänkta regelföljarnas beteende. Regelföljande i betydelsen beteendepåverkan är naturligtvis mycket svårt att mäta, men en indikation kan rimligen fås genom att undersöka antalet formellt anslutna regelföljare i förhållande till en uppskattning om det möjliga antalet regelföljare. En fördel med att studera formella regler är just att följandet ofta, men inte alltid ges en mätbar indikation i form av medlemskap etc. Vad som ska anses vara en låg grad av regelföljande måste rimligen avgöras från fall till fall men som en tumregel har jag haft att "få" regelföljare = färre än en tredjedel av de tilltänkta regelföljarna har anslutit sig, t ex genom medlemskap i branschförening eller ansökan om certifiering.

Vad betydde då upptäckten av regelskepsis och misslyckade regleringsförsök? Borde jag lämna konsultfältet för ett annat fält dit regeltrenden spritt sig eller fanns det anledning att fortsätta denna undantagsstudie? I samråd med handledarna och de andra projektmedarbetarna fann jag att mina inledande studier av det svenska managementkonsultfältet designmässigt hade potential att bidra med kontrasterande kunskap om regelexplosionens undantag. Om man önskar utveckla teori kring förutsättningarna för en regel-explosion är det ju otillräckligt att endast undersöka "framgångsrika" områden, där formella regler sprids och välkomnas (jfr kapitel 1). Mitt projekt fick således en sorts *indirekt* design eftersom mitt uppdrag blev att söka kunskap om den formella regleringens förutsättningar och gränser genom att studera mer eller mindre *misslyckade* regleringsförsök, på ett *undantagsfält*.

Hypotesen träder fram: en underliggande motsättning

Då såväl teoretiska som empiriska forskningsfrågor börjar ta form och dess relevans upplevs motiverad, är ett vanligt nästa steg i forskningsprocessen att fundera kring tänkbara hypoteser (Booth, Colomb & Williams 2004, Passer & Smith 2004:32-33). Så var det också för mig. Efter min upptäckt av konsultfältets undantagsstatus (av regelskepsis och misslyckade regleringsförsök) frågade jag mig

vilka variabler och perspektiv som kunde tänkas förklara att regler misslyckades på managementkonsultfältet när de blev allt fler och också var mer efterfrågade på andra håll.

MOTSÄTTNING SOM LEDORD

Eftersom jag instämmer med den kritiskrealistiska vetenskapssynen utgick jag från att såväl sociala strukturer som de handlingar och den mening individer och organisationer utför respektive tillskriver sin situation var viktiga att undersöka för att besvara frågan om de misslyckade regleringsförsöken (jfr Ackroyd & Fleetwood 2000). Struktur och agens var således de parallella förklaringspår jag följde. När jag närmade mig problemställningen ur ett strukturellt perspektiv funderade jag på hur fältets aktörer och dess reglering kunde påverkas av faktorer som t ex fältets organiseringsgrad, antal inblandade parter, avstånd mellan parterna, alternativ till regler och förekomsten av skandaler. Då jag istället prövade att anta ett agensperspektiv fokuserade jag på det omvända, d v s på hur fältets aktörer, genom sin argumentation och organisering, kunde tänkas påverka regleringen.

Redan tidigt hade jag svårt att anamma den vanligaste funktionella förklaringen. Kunde det verkligen räcka med att avfärda och nedvärdera reglerna som onödiga? (Se kapitel 4). Jag betvivlade det trots att många jag mötte, på fältet och inom akademien, hade denna uppfattning. Det kunde ju förstås vara en tidsfråga, men i så fall ville jag åt en mer grundläggande förståelse för vad det var som fick fältet att *förbli* för omoget för de formella reglerna. (Jfr kapitel 1).

Snart började jag emellertid ana att det fanns en sorts underliggande *motsättning* på fältet. Det var en motsättning som jag inte genast kunde sätta fingret på men som jag heller inte kunde avfärda. För mig blev ordet motsättning därefter det Eriksson (1997:34) kallar ett *sensitizing concept*, ett begrepp som ger en allmän känsla av ledning, som snarare antyder och föreslår än direkt föreskriver vad vi ska leta efter. Men vad var det för motsättning jag anade? Utan att riktigt förstå eller kunna sätta ord på det var det svårt att veta hur jag skulle söka vidare. Så jag fortsatte min rörelse mellan struktur och agens, mellan regelsättare och tilltänkta regelföljare. Och jag använde mig av flera olika metoder i syftet att fånga in kompletterande aspekter av det studerade (jfr Schatzman & Strauss 1973) för att förhoppningsvis kunna klargöra vad det var för motsättning jag anade.

LITTERATURSTUDIE OM REGELMOTSTÅND

Under ett seminarium våren 2004 då jag presenterat min empiri för kollegorna på Score, kom vi att diskutera möjligheten att det kunde vara fråga om någon form av organiserat *motstånd* mot konsultreglerna. Jag hade mött regelskeptiker och misslyckanden men nu blev nästa steg att läsa in mig på det som skrivits om ovilliga regel-följare och deras möjligheter till argumentation och organisering *emot* regler. Syftet med litteraturstudien som redovisas i nästa kapitel var att orientera mig om vad andra forskare gjort på området, att integrera och syntetisera denna kunskap för att förhoppningsvis själv så småningom kunna lämna ett bidrag.

Litteraturstudier inleds vanligen med letande i övergripande källor som handböcker, årsböcker, översikter och uppslagsverk (Merriam 1994:77). En förutsättning är då att man har lämpliga nyckelord att söka efter. I mitt fall var det tyvärr inte så att jag kunde söka på "regelmotstånd" och få fram någon passande samlingsvolym. Jag blev också snart varse att "regel" är ett av samhällsvetenskapernas absoluta favoritbegrepp som används flitigt om en rad skilda mekanismer som t ex kognitioner, normer, direktiv och standarder. (Se begreppsdiskussion i nästa kapitel). Därmed förstod jag också att ingen litteraturgenomgång i ämnet kunde anses fullständig. Den tillgängliga litteraturen gav ett spretigt intryck men jag lät ändå mitt intresse för förutsättningar och strategier för att undkomma ogillade regler vara avgörande för urvalet, så långt jag fann det möjligt. Medan delar av litteraturen specifikt och direkt behandlar strategier för att undkomma formella regler avser andra delar mer generella metoder för att hantera ogillade påtryckningar från omgivningen, påtryckningar som *exempelvis* kan gälla formellt regelföljande (se kapitel 3).

Och ju mer jag läste desto mer modfälld blev jag eftersom det jag läste mest handlade om ett synligt organiserat motstånd av typen rösta och förhandla eller gå med i en proteströrelse som utmanar med egna regler. Inget av detta tycktes ju passa in på konsultfältet. Betydde då det att det inte fanns något regelmotstånd att tala om? Eller hade jag kanske svårt att upptäcka motståndets mekanismer? Under sommaren och hösten 2004 förstärktes min aning om en underliggande motsättning på fältet, känslan av att konsulterna på något sätt *gjorde sig omöjliga* att reglera. Men hur? Jag hade letat förgäves efter det organiserade regelmotståndet men kunde ändå

inte bli kvitt en underlig förnimmelse av att befinna mig i en kurragömmalek. Trots förvirringen ville jag ogärna släppa tråden och därför vandrade jag en tid mellan den insamlade teorin och den redan flera gånger bearbetade empirin. Det var först under vintern 2004 när jag åter, och denna gång än mera ingående, återvände till att analysera mina transkriberade intervjuer och parallellt hade börjat studera en annan litteratur, nämligen grundläggande litteratur om formella regler och dess egenskaper (se kapitel 5), som jag kunde börja sätta ord på det jag hela tiden anat. Avgörande blev mitt beslut att försöka konstruera en idealmodell av den formella regeln.

KONSTRUKTION AV EN (REAL) IDEALMODELL

En idealmodell skapas av forskaren för att användas som analytiskt redskap. När verkligheten är avvikande och undanglidande måste vi själva som forskare medvetet och avsiktligt konstruera medel med vilka den kan exponeras (jfr Eriksson 1997:69). Idealmodellen är då ett sådant medel, ett metodologiskt instrument som kan hjälpa till att hitta en stadga, ett mönster i det studerade (ibid:236). Idealmodellen renodlar drag i verkligheten och skapar en "perfekt" bild av ett fenomen, en abstrakt konstruktion som exempelvis kan avse dess egenskaper (Denk 2002:11).

I mitt fall var tillvägagångssättet sådant att jag först gjorde en innehållsanalys av tidigare grundforskning om regler, d v s jag letade efter gemensamma drag i olika forskares resonemang om reglers grundegenskaper. Därefter kompletterade jag denna innehållsanalys med exempel från följande fyra regeltexter: Sveriges Aktiebolagslag, FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna, Stadgarna för Sveriges Advokatsamfund och de internationella reglerna för biljardspelet Snooker. Min tanke bakom urvalet av just dessa fyra regeltexter var att jag ville ha med illustrationer från regler av olika typ och skilda sammanhang för att betona att idealmodellen är generellt giltig för såväl en statlig lag som en internationell sportstandard. Resultatet av dessa ansträngningar blev en modell som föreskriver att formella regler bör vara *explicita*, *generella* och *stabila* för att anses vara "riktiga regler". (Se kapitel 3). Dessa tre nyckelbegrepp: *explicitethet*, *generalitet* och *stabilitet* hjälpte mig sedan att sätta ord på den anade motsättningen (mer om detta strax).

När man väljer att konstruera en idealmodell innebär det samtidigt att man väljer att beakta och betona *vissa* aspekter framför andra (i

mitt fall tre idealegenskaper hos regler). Därmed får man god kontroll över dessa valda aspekter, men man bortser samtidigt från andra som kan vara betydelsefulla (ibid:236). Idealmodellen är sålunda statisk till sin karaktär, den förstärker ett *visst* mönster men lämnar andra därhän. Vid användning av idealmodeller gäller det därför att vara medveten om att idealmodellens "krav" kanske aldrig uppfylls helt och fullt i verkligheten. Som Eriksson skriver (ibid:239):

"Vinsten av det utbytbara, det återkommande och gemensamma som möjliggör mönsterbildning, måste hela tiden balanseras mot förlusten av det outbytbara, det rums- och tidsmässigt egenartade."

Men att som forskare fokusera på en viss aspekt av det studerade behöver inte ses som ett problem. Som bekant kan flera teorier passa för samma data ungefär på det sätt olika kartor över samma terräng kan hjälpa oss att uppmärksamma terrängens skilda egenskaper (topografisk karta för höjdskillnader, ekonomisk karta för bebyggelse etc). Detta brukar kallas underdeterminering och innebär att empiriska data i sig inte kan utgöra någon säker grundval för acceptering eller avvisande av en viss teori.

Därutöver frågar jag mig om inte den modell jag beskriver i kapitel 3 skulle kunna betraktas som en *sk* *real* idealmodell (jfr Denk 2002). Då en idealmodell blir till en institutionaliserad uppfattning om hur fenomenet i fråga "verkligen" är beskaffat blir den någonting mer än ett ideal. Den blir en för-givet-tagen realitet med kraft att styra eller påverka aktörers tankar och handlingar. Om modellen över den ideala regelns egenskaper ter sig enkel och självklar vid första påsikt kan det således bero på att många av oss brukar ta dessa regel-egenskaper för självklara. Liksom institutioner är realmodeller dock inte givna en gång för alla. De är resultatet av en ständigt pågående social (re)konstruktion (jfr Barlebo Wenneberg 2001:69).

SJÄLVREFLEXIVITET OCH IDENTIFIKATION

Inom vetenskapsteorin brukar man säga att observationer är teori-beroende. Stjärnbilderna framträder t ex endast för den som fått vetskap om dem men omedelbart därpå upplevs de som självklara

och högst verkliga för betraktaren. Ungefär så gick det till när regelns idealmodellen fick mig att inse att mina egna svårigheter att fånga och beskriva skeendena på konsultfältet faktiskt kunde hjälpa till att besvara forskningsfrågan. Denna tankegång är ett exempel på *självreflexivitet*, en metod som ofta kan ge värdefulla analytiska bidrag och som går ut på att klargöra relationen mellan forskaren själv och det som beforskas, alternativt relationen mellan forskaren och hennes forskningsprocess (jfr Grey & Sinclair 2006:447).

Jag insåg att jag i min roll som forskare, i likhet med de misslyckade regelsättarna, förgäves hade försökt definiera och klassificera aktörerna och skeendena på konsultfältet för att kunna "fånga" dem i explicit text på min datorskärm och organisera dem i lämpliga, tröga och överblickbara kategorier i min analys. Som forskare hade jag iklätt mig konsultreglerarnas otacksamma roll då jag, liksom de, i min professionella ambition att ordna (jfr Rehn 2006:78) förgäves hade försökt fånga den *vaga, unika* och ständigt *föränderliga* managementkonsultationen i en *explicit, generell* och *stabil* regel-form. Hädanefter kom jag att arbeta efter hypotesen att konsultreglerna misslyckas för att fältets aktörer återskapar en motsättning mellan managementkonsultationen (se kapitel 6) och regelns ideal (se kapitel 5).

I sökandet efter orsaker bakom de misslyckade regleringsförsöken hade jag ställt vissa frågor till konsulterna men också låtit dem berätta fritt om sig själva, om sina tjänster, om kunder och om deras upplevelser av hur allt kunde fungera i branschen utan formella regler. Och ur detta närmare 40 timmars intervjumaterial om konsultationens värld och villkor (fångade i ett par hundra sidors ordagranna transkriptioner) kunde jag nu skönja ett meningsfullt mönster: motsättningen mellan managementkonsultationen och den ideala regeln.

Innehållsanalysen av intervjuberättelserna visade att tre teman var särskilt frekventa: beskrivningar av konsultationen och konsulten som 1) *vag*, 2) *unik* och 3) *föränderlig*. Jag fick höra att konsulter gärna skaffar sig *vaga* etiketter och byter dessa ofta samt att de betonar individuella skillnader, gärna i termer av *unikhet*. Dessa handlingar kom jag att beteckna *identitetsrekonstruktion*. Identitetsrekonstruktion (utan -re) kan definieras som en pågående process under vilken individen tillskriver sig själv etiketter som sammanfattar vem han eller hon är i relation till andra (Barker & Galasinski

2001). För att emellertid betona att det här handlar om att *hela tiden* tillskriva sig själv *nya* etiketter har jag valt att lägga till ett "re" till begreppet: således identitetsrekonstruktion. Konsulterna berättade också att de gärna splittrar sin organisatoriska tillhörighet och har parallella projekt, samt att de tenderar att bryta upp snabbt och ofta från organisationer och projekt. Dessa handlingar kom jag att kalla *desorganisering* (se vidare definition i kapitel 6).

När konsulter och deras klienter (och andra som t ex forskare) deltar i konsultdiskursen och utifrån den återskapar motsättningen mellan konsultationen och regeln använder de sig av s k diskursiva praktiker (jfr Davies & Harré 2001). Med diskursiv praktik avses det sätt på vilket människor aktivt genom språk producerar sociala och psykologiska verkligheter. Att studera diskursiva praktiker innebär att man som forskare särskilt inriktar sig på *mönster* i hur språket används för att skapa en viss verklighet. I avhandlingsarbetets slutfas blev det alltså möjligt för mig att analytiskt "se" att konsulterna genom sin diskursiva praktik (fångad i intervjutranskriptionerna), men också genom sin desorganisering bidrog till att skapa en viss verklighet och då bland annat den nämnda motsättningen.

Nu såg jag den insamlade empirin i ett nytt ljus och de alternativa förklaringsspåren om funktion och evolution kom alltmer att *underordnas* den förklaring jag fann mest övertygande: att det är konsultaktörernas regelmotstånd i form av upprätthållandet av motsättningen mellan konsultationen och regeln som förmår fältet att förbli "ungt", som bevarar de informella regleringsformernas status, håller liv i uppfattningen att det inte förekommer skandaler på fältet etc. Jag avfärdar således inte de konkurrerande hypoteserna men jag betonar agensens betydelse (d v s betydelsen av konsulter argumentation och organisering) för strukturens tillkomst och återskapande, snarare än det omvända.

BEGREPPET MOTSTÅND SOM KONCEPTUELLT FÖRSLAG

Som många andra samtida doktorander har jag blivit forskarskolad i en s k socialkonstruktivistisk anda. Socialkonstruktivismen är en kritisk hållning som syftar till att demaskera det "naturliga" och som inte tar det direkta och omedelbara för givet. Ambitionen är istället att avslöja de direkta fenomenen som ytliga företeelser styrda av bakomliggande faktorer. En socialkonstruktivist nöjer sig aldrig med att betrakta sociala handlingar som naturbestämda. Hon frågar sig

alltid om de inte skulle kunna vara annorlunda och finner det intressant att studera vilka sociala handlingar som bidrar till att konstruktionen ser ut på ett visst sätt. Den sociala ordning som vi alla till vardags uppfattar som naturlig och oproblematiserad kan således problematiseras om vi frågar oss hur den är möjlig (Barlebo Wenneberg 2001:10).

Ett viktigt syfte med vetenskapligt arbete är, med Erikssons ord (1997:67), att: "utgöra en kognitiv utmaning mot det påtagliga och självklara [...] att förändra och undanröja detta samt få kontroll över alternativen". Den vetenskapliga verkligheten är alltid begreppslig. När den "verkliga verkligheten" är undanflyktig och svår att få grepp om kan vi med begreppens hjälp konfrontera och omformulera den (ibid:31). I den här avhandlingen har jag valt att använda mig av begreppet regelbrott som s k *konceptuellt förslag*, ett slags förhandlingsbud till näste forskare (ibid:34) när det gäller vårt sätt att tänka kring konsultfältet och dess misslyckade reglering.

Under avhandlingsarbetet har jag fått en hel del frågor om hur det kommer sig att jag valt att använda begreppet regelbrott. Svaret är att jag funnit att begreppet brott, med sin något provocerande konnotation, har potentialen att hjälpa oss tänka annorlunda och nytt kring konsultfältets undantagsstatus när det gäller formella regler. En liten provokation av det för-givet-tagna: "Men vilka regler skulle det vara? Allt fungerar ju så bra ändå", kanske kan få oss att stanna upp ett slag och ompröva? Upptäcker vi någonting nytt om vi förkastar den gängse uppfattningen om det regelösa tillståndets "oproblematiserade naturlighet" på konsultfältet, om vi istället tänker regelbrott?

Begreppet brott uppfattas ofta rymma en medvetenhet, ett syfte. Men enligt Svenska Akademiens Ordbok SAOB kan begreppet också avse en "handling verksam till försvar mot, avvärjande, hindrande av annan handling" (<http://g3.spraakdata.gu.se/saob>, 2006-10-11). Denna alternativa definition lägger tyngdpunkten vid handlingens *konsekvenser* istället för vid dess intentioner. Det är utan tvivel empiriskt svårt att avgöra i vilken utsträckning skeendena på konsultfältet är *medvetet* syftande till att hindra regelsättande. Men tar man fasta på SAOBs alternativa brottsdefinition (ovan) spelar det mindre roll eftersom fokus då istället hamnar på handlingarnas hämmande konsekvenser för regelsättandet, vilka är lättare att undersöka. I den här avhandlingen

föreslår jag sålunda att vi bör betrakta konsultfältets undantagsstatus när det gäller formell reglering som resultatet av ett motstånd i betydelsen "vissa handlingar verksamma till förvar mot, avvärjande, hindrande" regelsättande. Och med "vissa handlingar" avses i detta fall framförallt identitetsrekonstruktion och desorganisering.

Hypotesprövning: åtta studier om motståndets mekanismer

Jag ville gärna gå vidare och pröva min hypotes och stod då inför två centrala frågor (jfr Føllesdal, Walløe och Elster 1990). Den första om hypotesens belägg verkligen var *hållbara*: stämde berättelserna om konsulter identitetsrekonstruktion och desorganisering överens med verkligheten? Var dessa handlingar typiska för konsulter i allmänhet och inte bara för de tjugo konsulter jag själv intervjuat? (Jfr tanken om representativt urval ovan). Den andra frågan gällde *relevans*: givet att beskrivningarna var riktiga och typiska för konsulter, var de också betydelsefulla på det sätt jag antagit, som ett verksamt försvar mot regelsättande (och regelföljande) på fältet?

Alvesson (2000:a, s. 39) har förslagit att god forskning handlar om att "söka nå hyggliga utfall längs två dimensioner: poängrikedom och god belagd överensstämmelse mellan tolkning och underliggande social verklighet." Nu funderade jag främst på hur jag kunde nå ett hyggligt utfall längs den senare. Eftersom jag hade valt att arbeta hypotesdrivande insåg jag vikten av balans, vikten av att inte bara presentera huvudstråk och betona det gemensamma, utan att också försöka se avvikelser och om möjligt förkasta min hypotes. Men här ställdes jag åter inför samma metodologiska problem: hur kunde jag åstadkomma en balanserad framställning när samstämmigheten i det empiriska materialet framträdde så starkt?

I syfte att försöka rå på balansproblematiken under den kommande hypotesprövande fasen av forskningsprocessen kom jag att genomföra åtta empiriska studier: fem mindre och tre mer omfattande. Jag har gjort ytligare och djupare "nedslag" på flera olika håll och letat efter olika typer av information med hjälp av skilda tekniker. Därefter har jag genom innehållsanalys av detta breda material försökt frambringa ett meningsfullt "kollage av röster" från och om fältet. Med den metodologiska strategin "bredd och variation" har jag prövat att utmana samstämmigheten och leta efter avvikelser. Jag har emellertid avgränsat mig till att studera det svenska manage-

mentkonsultfältet. Ett tag övervägde jag en internationell jämförelse, men efter vissa efterforskningar märkte jag att mönstret med misslyckade regleringsförsök för konsulter är ett internationellt, något som inte talade emot att närmare studera det fält jag hade här hemma, nära till hands.

HÅLLBARHET För att försöka besvara den första frågan om hypotesens belägg verkligen var *hållbara*, om undflyendet verkligen är typiskt för konsulter, genomförde jag fem mindre studier som avsåg följande: 1) Sekundärlitteratur om konsulter, konsultation och regleringsförsök på konsultfältet 2) Fler konsultsamtal) Deltagande observation i ett klientnätverk, 4) Innehållsanalys av Konsultguidens företagsannonser för åren 2000-2006 samt 5) Inläsning av offentlig statistik om fältets organisering (se nedan). Hänvisningar till dessa studier återfinns främst i kapitel 6: "Den undflyende konsultationen".

SEKUNDÄRLITTERATUR

Jag har genomfört en översiktlig genomgång av sekundärlitteratur om managementkonsulter, konsultation och i några fall regleringsförsök av managementkonsultation, med betoning på studier av det svenska konsultfältet. Under instuderingen av sekundärlitteraturen har jag omtolkat denna utifrån min egen problemställning (jfr Alvesson & Sköldbberg 1994:205). Genom innehållsanalys har jag sökt efter hänvisningar som kunde belägga och förstärka min bild av konsulten och konsultationen som vag, unik och föränderlig. Men samtidigt har jag försökt hålla mig öppen för att jag kanske skulle hitta något som föranledde en omprövning, helt eller delvis. Några beskrivningar av konsultationen som explicit, generell och stabil – vilket radikalt skulle ha förkastat hypotesen, fann jag dock inte och det förvånar mig inte heller. Det mesta jag läste bekräftade istället förekomsten av en föreställning om konsultationen som vag, unik och föränderlig. Även om exakt dessa ord inte alltid förekom var ändå ordalydelsen densamma (t ex tvetydig istället för vag).

FLER KONSULTSAMTAL OCH ÅTERFÖRING

Under åren som följt efter min inledande intervjuundersökning har jag frågat och lyssnat till varje managementkonsult som kommit i min väg. Eftersom jag har flera konsulter i min bekantskapskrets vilka umgås flitigt med många andra konsulter, har flera tillfällen givits då jag under lediga former kunnat pröva min hypotes. Jag

uppskattar att det blivit ytterligare ett 40-tal längre mer informella samtal (med ett 30-tal konsulter) utöver de tjugo transkriberade intervjuerna. Under dessa samtal har jag särskilt frågat och lyssnat efter eventuella positiva attityder till regler samt efter framgångsrika regleringsförsök. Men under dessa fyra år, efter intervjuer och samtal med sammanlagt ett 50-tal konsulter, har jag högt räknat mött två, tre stycken som öppet välkomnat regler på sitt fält och ännu har jag inte hört talas om någon framgångsrik konsultregel.

Några av de konsulter som intervjuades formellt i den första intervjustudien (de som själva erbjudit eller bett om det) har också givits möjlighet till *återföring*, d v s jag har skickat dem ett kapitelutkast och bett om synpunkter, t ex påpekanden av felaktiga tolkningar. Tack vare den återföringen har jag kunnat förfina de empiriska beskrivningarna med fler detaljer men i inget fall har jag fått påpekanden om felaktiga tolkningar. Tvärtom har igenkänningsfaktorn rapporterats vara hög bland de praktiker som kommenterat mina slutsatser. Så här i efterhand önskar jag emellertid att jag hade prioriterat att ge *samtliga* intervjuade denna chans till återföring.

DELTAGANDE OBSERVATION I KLIENTNÄTVERK

I avhandlingen avgränsar jag mig från att studera management-konsulternas klienter. Men något kan jag ändå säga om klienternas inställning till konsultreglering tack vare att jag, tillsammans med några andra konsultforskare från Handelshögskolan, bjöds möjlighet till deltagande observation i ett klientnätverk. I klientnätverket träffades inköpsansvariga för konsulttjänster från sex större svenska klientbolag som arbetat aktivt för att reglera sina konsultinköp formellt. Nätverksträffarna organiserades av docent Andreas Werr vid Handelshögskolan i Stockholm och deltagarna sammanträdde i ett seminarierum på samma skola vid fyra tillfällen: i juni och december 2003, i juni 2004 och i januari 2005, ca tre timmar per gång. Vid en av träffarna deltog även två managementkonsulter.

Min deltagande observation och de anteckningar jag förde vid dessa fyra tillfällen ligger bland annat till grund för det mer spekulativa avsnittet i det sista kapitlet om kundernas roll i den misslyckade regleringen. Utöver den deltagande observationen i klientnätverket intervjuade jag också två klienter i samband med min studie av Konsultbolagets standardavtal för värdebaserad prissättning (se

nedan). Flera av de tjugo intervjuade konsulterna refererade också till tidigare erfarenheter av att själva köpa in konsulttjänster.

KONSULTGUIDENS BOLAGSANNONSER ÅR 2000-2006

För att ytterligare komplettera den beskrivning av konsulten och konsultationen som framkommit under konsultintervjuer och samtal och i sekundärlitteraturen, genomförde jag en översiktlig innehållsanalys av konsultbolags annonser i Konsultguiden för åren 2000-2006. När jag återkom till Konsultguidens annonser var det således inte för att leta efter regler och regelsättare utan istället för att leta efter regelmotståndets yttringar. Även här sökte jag efter formuleringar som kunde belägga att konsulter gärna framställer sig själva och sina tjänster som vaga, unika och föränderliga. Och också här försökte jag hålla mig lika öppen för att kanske behöva ompröva denna bild. Några beskrivningar som föranledde en omprövning fann jag dock inte heller i annonserna som istället ytterligare bekräftade förekomsten av en idealföreställning om konsultationen som vag, unik och föränderlig.

OFFENTLIG STATISTIK OM KONSULTER

Redan tidigt hade jag själv fått erfara att vettiga kategoriseringar av konsulter och konsultation tycktes näst intill omöjliga att åstadkomma. Men under den hypotesprövande fasen började jag åter intressera mig för sådana misslyckade försök, nu för deras goda potential att illustrera konsulternas undflyende och då särskilt desorganiseringen – konsulternas rörelse ”på väg någon annanstans” (se kapitel 6). Den statistik jag hänvisar till i kapitel 6 är inte framtagen av mig personligen utan till största delen sammanställd av Nutek som år 1999 gjorde inventering av befintlig offentlig statistik om branschens aktörer och som nu i samarbete med Ingenjörsvetenskapsakademien IVA ger ut skriften ”Nya Fakta och Statistik – Framtidens näringsliv” med flera nummer bara under 2006 om konsultbranschen. I kapitel 6 hänvisar jag också till flera andra definitions- och kategoriseringsförsök som genomförts av bl a Konsultguiden och den europeiska branschorganisationen FEACO. Den offentliga statistiken kan också visa att många olika instanser, också utanför konsultfältet har misslyckats med sina försök att ”fånga” konsultationen i explicit text och siffror, trots seriösa ansträngningar.

RELEVANS Hämmar undflyendet regelsättandet på fältet? För att försöka svara på den andra frågan om *relevans* har jag genomfört tre längre studier som alla avser svenska regleringsförsök av konsulter och konsultation: två studier om regleringsförsök av managementkonsulter och konsultation samt en mer översiktlig jämförande studie av sju regleringsförsök på närliggande konsultområden (se nedan).

Enligt Dexter (1970) bör dokumentstudier genomföras när helst de kan ge bättre eller mer information eller till en lägre kostnad än andra metoder. Då min avhandling rör förutsättningarna för regelsättande har jag funnit det naturligt, relevant och givande att studera regeltexter och andra dokument relaterade till dessas tillblivelse. En metodologisk fördel med formella regler är som sagt att de är relativt lätta att följa i fält då de lämnar synliga spår t ex av vem som satt reglerna och vem som åtminstone formellt lovat att följa dem (jfr March, Schultz & Zhou 2000). Dessa egenskaper hos regler gör dem också metodologiskt möjliga att studera på distans i tid och rum, en möjlighet jag utnyttjat. Trots att den metodologiska tyngdpunkten alltså legat vid dokumentstudier som visat att de formella regeltexterna i sig utgör talande illustrationer av själva försökens misslyckande, har jag i de tre regelsättarstudierna även funnit det motiverat att genomföra ett fåtal kompletterande intervjuer med nyckelpersoner.

Jag ville pröva om regelsättare med olika organisationsstrukturer (förening respektive bolag) som lanserade olika typer av formella regler (generella standarder respektive ett bolagsspecifikt avtal) ändå ställdes inför samma svårigheter. Eftersom jag funnit tydliga tecken på en motsättning mellan konsultationen och regeln förväntade jag mig att finna att de studerade regelsättarna skulle försöka försvaga eller till och med upplösa denna. Analysen av regelsättarnas regeltexter och organisering infriade denna förväntan.

Föreningen SVERIGES MANAGEMENTKONSULTER, SAMC

I kapitel 7 redovisar jag min studie av den svenska branschföreningen för managementkonsulter - SAMC och dess lanseringar av generella konsultstandarder (se även Alexius & Sandebring 2005, Alexius 2005). Redan under min förstudie såg jag SAMCs annonser i Konsultguiden och läste om föreningen i en tidigare översiktsstudie

(Paulsson 2000). Med sina 60 år är SAMC fältets äldsta och kanske mest välkända regelsättare och den enda som riktar sig särskilt mot gruppen managementkonsulter i syfte att reglera dem. Dessa faktorer talade alla för att välja SAMC. I SAMC-studien har jag framförallt följt föreningen och dess regler under tre års tid (2003-2006), via föreningens hemsida www.samc.se och vidare till bland andra medlemmarnas hemsidor och de internationella konsultföreningarna SAMC i sin tur är medlem av (se kapitel 7 för detaljer). Jag har vidare genomfört en längre personlig intervju med en person som satt i föreningens styrelse under 80-90-talet samt en längre personlig intervju samt ett kortare uppföljande telefonsamtal och ett par e-postväxlingar med en ledande person i nuvarande styrelsen som också fått möjlighet att kommentera både en tidigare version och slutversionen av kapitel 7. Slutversionen kommenterades dock av annan ledande person inom föreningen. Återföringen har inte föranlett några större förändringar av kapitlet men väl givit mig en bekräftelse på mina tolkningar.

"KONSULTBOLAGET"

I kapitel 8 redogör jag för min studie av det jag kallar Konsultbolaget - ett av de större svenska management- och IT-konsultbolagens försök att lansera ett internt standardavtal för s k värdebaserad prissättning av sina konsulttjänster (se även Alexius & Furusten 2005). Studien om Konsultbolaget blev möjlig tack vare en personlig kontakt som tipsade mig om fallet och hjälpte mig med access. I Konsultbolagsstudien har jag fått tillgång till den interna historiska dokumentationen från bolagets prissättningsprojekt som löpte från augusti-september 1999. Förutom prissättningsprojektets rapport vilken är den dokumentkälla jag främst refererar, har jag också studerat webbpresentationer, interna policydokument, nyhetsbrev och faktiska kontrakt. Jag har också genomfört två längre personliga intervjuer med projektledaren för prissättningsprojektet som vid två tillfällen kommit med klagörande synpunkter på en tidigare samt slutversionen av kapitel 8. Denna återföring föranledde endast smärre klagörande detaljusteringar. Jag har även genomfört längre personliga intervjuer (en vardera) med ytterligare en konsult och en klient med erfarenheter av Konsultbolagets standardavtal.

SJU REGELSÄTTARE I OMGIVNINGEN

Det hade givetvis varit intressant om jag kunnat hitta åtminstone *ett* riktigt *lyckat* regleringsförsök på managementkonsultfältet (var det

nu ligger) att jämföra med. Jag har emellertid försökt kompensera för denna brist genom att dels (förgäves) leta ordentligt, dels genom att i slutkapitlet göra vissa jämförelser, framförallt när det gäller regelsättningsstrategier, mellan de två studerade regleringsförsöken på managementkonsultfältet (ovan) och ytterligare sju regleringsförsök på närliggande konsultområden. Dessa sju är: Bemanningsföretagen (bemanningskonsulter), HRK (HR-konsulter), UF (utbildningskonsulter), PRECIS (PR-konsulter), SMIF (marknadsinformationskonsulter), SRF (reklamkonsulter) och STD (teknik- och designkonsulter). Jag följde dessa branschföreningars utveckling intensivt under hösten 2003 då jag genomförde dokumentstudier av deras hemsidor, regeltexter och broschyrer och kompletterade detta material med en längre personlig intervju vardera (med en eller i något fall två ledningsperson(er) i varje förening). Därefter har jag följt föreningarnas verksamheter mer sporadiskt och på distans via deras hemsidor.

Jag fann den jämförande studien motiverad av två skäl: dels då det visat sig närmast omöjligt att avgöra exakt var managementkonsultfältets gränser går (jfr kapitel 6), dels för att samla in fler exempel på regleringsförsök av konsulter, varav några får betecknas som mer framgångsrika. Jag har dock valt att begränsa mig till att i avhandlingen endast i korthet referera denna tidigare redovisade studie (Alexius 2005). Detta eftersom jag dels velat koncentrera mig till en djupare analys av de två tidigare nämnda regleringsförsöken som gäller managementkonsultation, men främst för att jag med tiden funnit skäl att misstänka att det undflyende beteendet inte är lika signifikant inom dessa andra delbranscher som inom managementkonsultområdet.

Det finns förvisso klara likheter i beskrivningar av och beteendena hos de olika konsultgrupperna, men jag ser också viktiga skillnader som att själva tjänsten vanligen är mer produktifierad och därmed explicit uttryckt hos en teknik- och designkonsult och att bemanningskonsulter sällan har parallella uppdrag och själva hellre framställer sig som specialiserade inom någon viss befattning (som t ex receptionist eller VD-sekreterare) än unika. Dessa gradskillnader menar jag gör det svårt att uttala sig om ifall regleringsförsökens något mer lyckade utfall på dessa områden kan hänföras till annorlunda regelsättningsstrategier eller till ett mindre undflyende beteende (eller kanske till någonting annat rentav). Om graden av undflyende beteende avtar i takt med att regleringsförsöken visar sig

vara något mer framgångsrika skulle detta förstås kunna tolkas som ytterligare stöd för tesen, men fler jämförelser behövs innan vi kan få klarhet i det. (Se vidare diskussion i kapitel 9 under "Förslag till fortsatt forskning").

Skrivande och omskrivande

Alla som forskar vet att vägen från idé och avhandlingsplan till färdig rapport inte brukar följa den på förhand utstakade metodplanen, om en sådan ens funnits i åtanke. Därtill är det väl känt att en forskningsprocess klädd i ord med nödvändighet tappar en del av sina irrsprång och krumbukter. Trots det beskrivs kreativa processer, som t ex en avhandlingsprocess, ofta alltför ensidigt som sökandet efter *lösningar* på ett visst problem eller *svaret* på en viss fråga (t ex Merriam, 1994:55). Att det förhåller sig så beror säkert åtminstone delvis på att själva texten i forskningsrapporter brukar organiseras enligt den rekonstruerade logik som jag berörde inledningsvis i det här kapitlet.

En sådan tillrättalagd ordning gör det dock lätt att glömma att problemet eller frågan i själva verket sällan varit givna på förhand utan krävt sin egen ofta mycket omfattande problemgenereringsprocess innan sökandet efter lösningar eller svar kunnat ta vid (jfr Hughson & Hughson 2004). Det är alltså som en reaktion mot denna tillrättalagda syn på det vetenskapliga arbetet som jag i detta kapitel prövat att tillfälligt lämna avhandlingens rekonstruerade logik för att beskriva hur den växte fram *abduktivt*⁷ under projektets gång.

SKRIVANDE=ORDNANDE

Det är emellertid mycket svårt för att inte säga omöjligt att skriva en redogörelse utan att (råka) lägga tillrätta ett och annat. Skrivandet och ordnandet går hand i hand och därför har jag trots allt valt att skriva rekonstruerat i resten av avhandlingen. Ta det här kapitlets rubriksättning som exempel. Eftersom rubriken "Skrivande och omskrivande" kommer sist får man kanske intrycket att skrivandet påbörjats först då hypotesprövningen avslutats. I själva verket har jag skrivit på den här avhandlingstexten från första dagen som

⁷ En forskningsprocess kan beskrivas som *abduktiv* till sin karaktär om den inledningsvis är induktivt betonad och därefter i ökande grad är deduktiv till sin utformning (Alvesson & Sköldberg 1994).

forskningsassistent. Texten har gradvis tagit form och innehåll under det ständigt pågående skrivande av arbetsdagbok, post-it-lappar med diverse idéer som dykt upp under natten, på tåget hem etc, kursinlämningar, intervjutranskriptioner, minnesanteckningar från seminarier, handledarmöten och litteratur jag läst. Särskilt mycket avhandlingstext kom till under skrivandet av tre antologikapitel (varav två samförfattade) och tre uppsatser till internationella konferenser. Alla dessa texter, allt detta skrivande och omskrivande, ligger till grund för denna slutliga text.

DET EMPIRISKA MATERIALETS STATUS

Så några kommentarer om det empiriska materialets status i den slutliga framställningen. Den "storyline" jag valt för vart och ett av kapitlen i avhandlingen är *en* bland många tänkbara och anpassad till bokens rekonstruerade logik. Eftersom jag alltså inte tror på "ren" empiri utan anser det givet att också varje "empiriskt" kapitel utgör en version bland många möjliga, finns en hel del hänvisningar till de "teoretiska" kapitlen (3 och 5) insprängda i de "empiriska" beskrivningarna (4, 6-8). Dessa hänvisningar finns där i syfte att ledsaga läsaren. Jag har också inkluderat en rad kortare och längre citat från intervjutranskriptionerna och andra källor jag refererar. Min ambition har varit att inte ta med alla möjliga men väl ett *tillräckligt* antal citat för att balansera validering av tolkningar och läsbarhet.

Jag vill också nämna ett metodmisstag har jag grämt mig lite extra över under skrivandet: nämligen att jag under kodningen av materialet tyvärr oftast inte noterat det exakta antalet uttalanden av en viss typ. Då materialet var samstämmigt till innehållet kom jag under kodningen främst att intressera mig för att hitta och räkna undantagen, men även när det gäller dessa skulle jag önska att jag gjort noggrannare anteckningar om frekvens. Detta misstag har resulterat i att jag i texten varit tvungen att använda mig av de något oprecisa "flera", "många", "en majoritet", "de flesta" och "några få. I några fall (se här ännu ett exempel!) har jag emellertid gått tillbaka till materialet och kodat om.

"TÄNK OM DET ÄR SÅ HÄR..?"

Trots en rekonstruerad logik har det dock varit en prövning att försöka "fånga" det undflyende regelmotståndet i text (och detta förutspår ju ironiskt nog mina resultat). Många gånger har jag

brottats med frågan hur jag bäst skulle kunna förmedla min allt starkare övertygelse om det undflyende regelmotståndet till läsaren. Då har jag ibland tänkt att jag kanske har en någorlunda intressant poäng att förmedla trots allt, en poäng som förhoppningsvis tål att arbetas vidare med. Jag vill här gärna nämna Gustafssons (1994) beskrivning av vetenskapen som ett *ständigt pågående samtal* om vad som är och hur det hänger ihop, som jag finner träffande:

"Så här är det, hävdar man [...] våra utsagor väntas hos åhöraren väcka "sanningsupplevelser" – "aha, det är på det sättet!" [...] Då en forskare i all sin anspråkslöshet säger "tänk om det är så här...", då bär detta med sig en antydning om att hon faktiskt personligen föreställer sig att så kunde vara fallet."

"Tänk om det är så här..." Jag har medvetet valt att ge texten ett sådan hypotesprövande, eller om man så vill, teoriskapande tonfall (jfr Passer & Smith 2004:32-33) eftersom jag personligen föreställer mig att konsultfältets regleringsförsök hindras av ett undflyende regelmotstånd. Men också för att jag själv tycker bäst om att läsa texter som pockar på, föreslår något och försöker övertyga om det. Om jag sedan faktiskt lyckats åstadkomma en sådan text eller inte är givetvis upp till läsaren att avgöra.

3. STRATEGIER FÖR ATT UNDKOMMA REGLER

Framgångsrik reglering föregås alltid av två beslut: regelsättarens beslut att skriva och lansera en viss regel och de tilltänkta regelföljarnas beslut att följa den. I det här kapitlet presenteras en sammanställning av tidigare litteratur och illustrerande exempel som på olika sätt beskriver och belyser hur man kan göra om man av någon anledning *inte* vill följa en viss regel. Framställningen är organiserad kring de fem huvudstrategier jag kunnat urskilja i den varierande och något yviga litteraturen på området. Dessa fem som var och en rymmer flera taktiska varianter är: (1) Byta regulativ omgivning, (2) Påverka regelsättarens beslut, (3) Bli regelsättare, (4) Ge sken av regelföljande samt (5) Ignorera eller öppet trotsa reglerna.

Vilka regler kan man undkomma?

Ett första viktigt påpekande är att presentationen i det följande endast kommer att beröra regler som är *möjliga* att undkomma. Förtydligandet kan tyckas överflödigt men är relevant då några av de "ordningsmekanismer" som teoretiskt brukar kallas regler antas determinera vårt beteende, d v s vi antas vara omedvetna om reglernas existens och har därmed ingen möjlighet att aktivt påverka eller undkomma dem.

Flitig användning inom många olika forskningsdiscipliner har fått till följd att regelbegreppet kommit att användas för att beteckna en rad skilda mekanismer (jfr Scott 1995 och Jepperson 1991). I Svenska Akademiens ordlista (SAOL) omnämns t ex såväl vanor och normer som föreskrifter som regler (SAOL 2006). Vanor och normer tillhör då underkategorin informella, oskrivna regler. Andra exempel på osynliga men märkbara regler är de för-givet-tagna tankemönster som teoretiskt brukar kallas kognitioner och institutioner. Men också förväntningar, rutiner, ömsesidig anpassning och muntliga överenskommelser hör till de oskrivna regler vars själva definitioner utesluter strategisk påverkan och icke-följande (Score 2004).

Kognitioner och institutioner är uppfattningar, rutiner och tankemönster som följs för att de upplevs som självklara. Beteendet har

blivit en vana, kanske som en följd av omedveten imitation av andra (DiMaggio & Powell 1983) En skillnad mellan regelbegreppen kognition och institution är att man kan vara medveten om institutioner som t ex att hälsa med höger hand, medan kognitioner som t ex att se mat som tröst vanligen är omedvetna (Jepperson 1991, Scott 1995). När vi upplever att vi själva tror på regelföljande som rätt och riktigt i ett visst sammanhang brukar man säga att regelföljandet har blivit internaliserat. Den springande punkten är då att vi ser själva regelföljandet som *självklart* och därför har svårt att ens överväga icke-följande (Oliver 1991:152).

Men vanligast är nog ändå att vi med regler avser det SAOL kallar föreskrifter, d v s formella, nedskrivna handlingsinstruktioner med en tydlig avsändare (Ahrne & Brunsson 2004). Det finns två typer av sådana formella regler. Dels de mer frivilliga *standarderna*, dels de hierarkiskt tvingande inomorganisatoriska *direktiven* (Brunsson & Jacobsson red 2000) Till standarderna räknas t ex kvalitetssäkringen ISO 9000 medan Sveriges Aktiebolagslag, FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna och Sveriges Advokatsamfundss stadgar alla är exempel på direktiv. Till skillnad från de informella och determinerande reglerna är direktiv och standarder *avsiktligen* skapade av en regelsättare vilket gör dessa formella regler lättare att upptäcka och påverka, exempelvis i syfte att undkomma regelföljande (jfr kap 5 och Hood 1986:19). Därför ska det här främst handla om reaktioner mot formella regler. När jag i det här kapitlet och resten av boken skriver om regler, avser jag standarder och direktiv.

Byta regulativ omgivning

Vad vi gör när vi är missnöjda med en föreslagen regel beror i hög utsträckning på vilka vi är och i vilket regulativt sammanhang vi befinner oss. Om missnöjet gäller regler i en organisation som regelskeptikern tillhör, medför organisationens regelmonopol och sanktionsrätt ibland att det rentav anses kriminellt att strunta i att följa reglerna. Det är mot den bakgrunden staten kallar försök att öppet blockera dess direktiv för "civil olydnad", även om det också finns tillskyndare av sådan "olydnad" (t ex Dieleman & Quistberg 2002). Och även då det inte är kriminellt upplevs det likväl oftast som mycket olämpligt med öppet trots mot direktiv. Men visst händer det ibland även inom organisationer att missnöjda medlemmar tar risken och prövar att helt enkelt *strunta* i att följa organisa-

tionens direktiv. Det är ju möjligt att regelbrottet går ledningen och eventuella kontrollanter obemärkt förbi.

Själva avsaknaden av rätten att välja alternativa regler inom en organisation kan emellertid också mana fram en önskan att *lämna* organisationen och dess regler. Är man t ex trött på reglerna hos sin arbetsgivare kan det kännas lockande att ge sig av för att undersöka om gräset är grönare hos någon annan arbetsgivare. Hirschman (1970) kallade denna strategi för *utträde* (engelskans *exit*) och menade att de flesta missnöjda som ges möjlighet kommer att välja denna strategi då den tenderar att kräva minst engagemang av den missnöjde. Jag finner det emellertid mer passande att tala om *byte* istället för om enbart utträde eftersom det nästan alltid handlar om att lämna en regulativ omgivning, ofta en organisation, för en annan.

Ett framgångsrikt byte kräver att tre förutsättningar är uppfyllda. För det första måste regelmotståndaren *tillåtas utträde* ur den ogillade organisationen. Berlinmurens uppförande var som bekant en drastisk åtgärd ämnad att hindra människor från att lämna öst för väst liksom det i Kina länge var olagligt att byta arbete. För det andra måste regelmotståndaren *tillåtas inträde* i den önskade organisationen. Asylsökanden och arbetssökanden tillhör dem som vet vad det innebär att bli refuserade som medborgare eller anställda av det önskade landet eller arbetsgivaren. För det tredje måste det finnas *verkliga skillnader*, inte endast retoriska eller inbillade, mellan olika omgivningars reglering. Om den gamla och den nya organisationen befinner sig inom samma normativa och regulativa fält blir förstås effekten av ett byte högst begränsad.

Den mest uppenbara formen av byte avser en *geografisk* förflyttning av regelskeptiker från en regulativ omgivning till en annan (som har andra regler). En annan, närbesläktad möjlighet kan vara att istället *själv* förändra sig, sina mål, aktiviteter eller domäner tills regelföljande inte längre är aktuellt. Oliver (1991:153-156) kallar denna *flykt*, engelskans *escape*. Den förra taktiken avser då en ansträngning att komma undan regelsättaren (och dennes regler) medan den senare taktiken innebär att undkommandet riktas direkt mot själva regeln och dess definition av tilltänkta regelföljare, användningsområde etc.

Påverka regelsättarens beslut

Huvudstrategin vid missnöje antas alltså vara utträde (Hirschman 1970). Men lojalitet kan ibland få missnöjda att istället pröva en s k *röst*-strategi (engelskans *voice*), d v s att stanna kvar men öppet uttrycka sitt missnöje i syfte att påverka förhållandena i en mer önskvärd riktning (ibid). I demokratiska organisationer finns särskilt föreskrivna ordningar (konstitutioner eller stadgar) vilka är tänkta att främja valet av röststrategin genom att på förhand upplysa om förekomsten av en legitim process för (regel-)påverkan. Individer uppmuntras exempelvis att utnyttja sin formella rätt att *rösta* emot ogillade (regel-)förslag, eller *för* dem man föredrar, vid riksdagsval, stämmor och medlemsmöten.

Ett annat uttryck för röststrategin är försök att uppnå en *kompromiss* mellan regelsättarens krav och de egna önskemålen, med syftet att endast *delvis* följa regelsättarens krav. Organisationer försöker ofta kompromissa när de utsätts för konflikterande krav från omgivningen eller när de har svårt att förena sina interna mål med en anpassning till omgivningens regler (Oliver 1991:153-156). Det kan då handla om att *väga olika krav mot varandra* (engelskans *balance*) i syfte att tillgodose flera regelsättare i omgivningen (Rowan 1982 och Powell & Friedkin 1986:262-265). Det kan också vara fråga om att *blidka* en regelsättare man är beroende av men vars regler man ogillar, t ex genom ett slags "minsta möjliga insats"-taktik som när man endast väljer att leva upp till minimikraven i en standard (Scott 1983: a, s. 106).

En mer aktiv form av kompromissande kan vara att *delta i förhandlingar* om förändringar och undantag i regleringen (Pfeffer & Salancik 1978:143-187, Oliver 1991:154). Antingen genom egen lobbying (Oliver 1991:158, DiMaggio 1983, Scott 1983:b, Jutterström 2004) eller med hjälp av professionella lobbyister som utger sig för att vara experter på att påverka beslut om regler (Jutterström 2004:6). Vid en förhandling kan det vara en fördel att reglerna är skriftliga och har en tydlig avsändare. Reglernas explicititet gör det nämligen lättare att föreslå alternativa regelformuleringar eller argumentera för undantag eftersom det relativt tydligt framgår vilket utgångsläget, den ogillade regeln är och man dessutom vet vart man kan vända sig med sina synpunkter (jfr kap 5 och March, Schultz & Zhou 2000:18).

För den som funderar på att försöka förhandla sig till ett *undantag* från regelföljande kan det vara intressant att veta att undantag från regelföljande vanligen ges till dem som anses inkapabla till regelföljande, som små barn liksom fysiskt och psykiskt handikappade (Edgerton 1985). Därutöver är det vanligt förekommande med undantag för inflytelserika medlemmar av den ekonomiska och politiska eliten. Undantagen brukar vidare vara begränsade i tid och rum (ibid). Vissa samhällen tillåter exempelvis tidsbegränsade avsteg från sexuella normer under särskilda ceremonier, liksom kriminella ibland ges en fristad i kyrkorummet. Situationer som karaktäriseras av ojämlikhet, ett akut behov av samarbete eller stor fara brukar däremot resultera i regler *utan* undantag (ibid).

Om man nu inte vill eller kan hävda att man är oförmögen till regelföljande alternativt tillhör den inflytelserika eliten, finns det ändå chanser att förhandla sig till undantag från regler. Detta eftersom regelsystem inte bara består av regler utan också omgärdas av normer som anger principer för mer eller mindre accepterade regelöverträdelser (Kadish & Kadish 1973, van Gunsteren 1976, Oliver 1991:158, Hinings & Greenwood, 1988). Det finns följaktligen övergripande principer i de flesta regelsystem som kan möjliggöra för regelskeptikern att med bibehållen juridisk legitimitet förhandla sig till undantag från tvingande regler. Tre sådana undantagsprinciper förklaras kort nedan: (1) Principen om det minst dåliga, (2) Validitetsprincipen och (3) Principen om icke-följande av icke-sanktionerade regler (Kadish & Kadish 1973).

Låt oss först anta att du sitter på en parkbänk och läser en uppsats. På skyltar i parken står två ordningsregler angivna. Det är förbjudet att skräpa ner och det är förbjudet att gå på gräset. Plötsligt kommer en stark vindpust och uppsatsens blad sprids för vinden och landar på gräsmattan. Vad gör du? Går ut på gräset och plockar upp dem? Vilken påföljd kommer du i så fall få om en vakt råkar komma förbi? Oavsiktligt har du brutit mot den första regeln (skräp-förbudet) och endast genom att också bryta mot den andra regeln (gå på gräset) kan du plocka upp dina papper igen. Exemplet illustrerar *principen om det minst dåliga* - att man i sådana lägen bör välja det "minst onda" (engelskans *Norm of the Lesser Evil*) då ett sådant handlande kan legitimera regelbrott. Enligt Kadish & Kadish kan ändamålen (plocka upp papper som annars skulle ge ett skräpigt intryck) alltså ibland helga medlen (att gå på gräset, trots förbud).

En annan möjlig argumentativ strategi för regelmotståndare är att *ifrågasätta regelns validitet* (engelskans *Norm of Validity*) genom att hänvisa till en högre stående regelordning, om sådan finns. Kadish & Kadish (1973) berättar om ett fall då en svart man i sydstaterna gått in i en park trots ett uttryckligt förbud för svarta att besöka parken. Mannen blev först dömd till böter men fick senare upprättelse då han hänvisade till att parkens regler stred mot den amerikanska konstitutionen. Tanken att kriminella ska ha en fristad i kyrkorummet under förevändningen att en högre ordning råder där, är ännu en illustration till validitetsprincipen.

En tredje möjlighet kan vara att *hänvisa till det orimliga i att följa regler vars överträdelser aldrig leder till några sanktioner* (engelskans *Norm of Justifiable Nonenforcement*). Det kan exempelvis vara fråga om en föråldrad regel som med tiden kommit att avvika från människors allmänna mening, exempelvis förbudet för läkare i vissa länder att ge råd om preventivmedel eller det kyrkliga förbudet för katoliker att skilja sig. Gunningham (1987) illustrerar samma princip ur ett regelsättarperspektiv när han beskriver hur den australiensiska gruvinspektionen gjorde sig en björntjänst genom att välja en extrem "rådgivnings- och övertalningsstrategi" för ökat regelföljande av rädsla för att en mer strikt tvingande policy skulle väcka motstånd. Det visade sig nämligen att den uttalade rådgivnings- och övertalningsstrategin inte resulterade i det frivilliga regelföljande man hoppats på. Istället gav den intryck av att själva regelföljandet var förhandlingsbart (ibid:84):

"Such an extreme "advice and persuade strategy", which almost entirely rejects prosecution as a regulatory tool, will produce a widespread breakdown of voluntary compliance... Certainly they have no incentive... knowing that the most the inspectorate is likely to do is to issue a formal letter suggesting changes, with no follow-up or likelihood of further action."

En fjärde möjlighet att få till stånd en undantagsstatus kan vara att hävda att man själv eller situationen bör betraktas som *extraordinär* (Sahlin-Andersson 2002, Lindahl 2003). Sahlin-Andersson (2002) diskuterar möjligheter att påverka projekts gränser och genomförande genom att formulera och omformulera projektets mål och

karaktär. Som exempel nämner hon projekteringen av Globen i Stockholm och menar att själva definitionen av projektet som extraordinärt spelade en avgörande roll för projektets genomförande (ibid:256):

"Viewing the project as extraordinary meant that it was seen as unique, implying that no comparable objects or reference existed. This excused the lack of clear plans."

Det kan finnas handlingsmässiga fördelar av att retoriskt utnyttja sig av klassificeringen extraordinär. Bland annat kan den extraordinära klassificeringen signalera att existerande regler och rutiner inte nödvändigtvis är applicerbara på just detta fall varför t ex ingångna avtal kan omtolkas eller helt åsidosättas (Lindahl 2003: 395-396). Sammanfattningsvis finns det således en rad undantagsprinciper som regelmotståndaren kan hänvisa till under en förhandling med regelsättaren, i syfte att påverka dennes beslut i önskvärd riktning.

Risken finns dock att regelmotståndaren under sitt deltagande i förhandlingarna upplever sig inlåst och utsatt för påtryckningar om anpassning eller *kooptering* (engelskans *co-option*) från regelsättarens sida. Kooptering brukar man kalla försök att inlemma motståndaren i den egna organisationen med syftet att avvärja opposition och öka den egna legitimiteten, exempelvis genom att erbjuda motståndaren en plats i den egna styrelsen (Oliver 1991:157, Burt 1983, Pennings 1980, Pfeffer & Salancik 1978, Pfeffer 1974 och Selznick 1949). Därför kan en annan möjlighet för regelskeptikern vara att överhuvudtaget *inte delta* i förhandlingarna. Detta för att inte riskera att, genom deltagandet, legitimera regelsättaren vilken ofta står som värd för förhandlingarna.

Tamm-Hallström (2006) som studerat intressenter i SIS och ISOs⁸ process för att ta fram en standard för corporate social responsibility (CSR) rapporterar att de som inledningsvis varit skeptiska eller öppna motståndare till CSR-standarderna, under sitt deltagande i processen mött kraftfulla påtryckningar om att anpassa sig och

⁸ Det svenska (SIS) och det internationella (ISO) standardiseringsinstitutet.

mildra sin kritik. Också Skjøtt-Linneberg (kommande), som studerat Förbrukarrådet och Biodynamikerna, har noterat en gradvis upptrappning av krav på och en inlåsning av skeptiska och passiva deltagare i standardiseringsprocesser. Den organiserade standardiseringsprocessens fokus på konsensus tycks alltså ibland leda till en sorts gruppsytryck som kan få konsekvensen att alla som deltar, och då även motståndarna, betraktas som indirekta främjare av standardens tillkomst. Inte minst i SIS-fallet riskerar detta att ske då alla deltagare måste betala för att få delta i SIS-förhandlingar och dessa resurser bland annat används till att marknadsföra den kommande standarden.

Kanske är det alltså allra klokast för en regelmotståndare att helt hålla sig borta från förhandlingsbordet, åtminstone om förhandlingarna hålls i regelsättarens regi? Att på detta sätt välja att inte delta kan ses som en form av social samarbetsvägran vilken innebär att normala relationer eller beteendemönster störs eller avbryts, ibland kombinerat med en vägran att uppta nya förbindelser. Sådan samarbetsvägran har allra störst möjligheter att påverka motparten om antalet samarbetsvägrare är stort (Sharp 1973:183, SOU 1984:10).

Ett koopteringsscenario med omvända roller: regelmotståndaren koopterar regelsättaren, är också möjligt i fall då regelmotståndaren kan utöva mer direkt *kontroll* över regelsättaren och kanske till och med dominera regelsättandeprocesser. Denna strategi är mest trolig och lyckosam vid nytillkomna, lokala och ännu svagt förespråkade regleringsförsök (Oliver 1991:158). En relaterad möjlighet är då också *koalitionsbygge* med andra motståndare (Oliver 1991:158, Benson 1975, DiMaggio 1983, Oliver 1990, Wievel & Hunter 1985).

Att *hota om utträde* ur organisationen (om utträde är möjligt) eller att *strejka* och organisera aktioner och blockader av olika slag tillhör de mer drastiska sätten att öppet försöka påverka beslut om regler (se även SOU 1984:10:101-120). I dessa fall tillhör tryckfriheten, yttrandefriheten samt föreningsrätten regelmotståndarens främsta arsenal. Utan dessa överordnade regler skulle paradoxalt nog denna form av regelmotstånd försvåras betydligt.

Bli regelsättare

Lyckas man inte påverka regelsättaren att ta fram de regler man önskar kan det ibland vara möjligt att skapa reglerna själv, helt eller delvis. Ett vanligt sätt att hantera påtryckningar om anpassning till ogillade regler är att göra en egen *regeltolkning*. Det finns alltid ett visst utrymme för tilltänkta regelföljare att tolka och översätta regeln till de omständigheter och det "språk" man tycker passar den specifika, lokala kontexten. Särskilt stort är detta tolkningsutrymme för idéer och oskrivna regler som t ex normer. Dessa "bäddas ur" en viss lokal kontext och blir till objekt som "ger sig ut på resa". Dessa resande objektifierade idéer landar så småningom i nya lokala sammanhang där de "återinbäddas", fylls av lokala särdrag och omsätts i praktik, t ex uttrycks i en regel (se t ex Czarniawska & Joerges 1996, Giddens 1990 och Røvik 1996, 1998).

Men också explicit uttryckta regeltexter öppnar upp för tolkningar och lokala översättningar (jfr kap 5). Hur stort detta utrymme är beror då bland annat på hur regelns innehåll, själva idén bakom regeln är "förpackad" (Erlingsdottir 1999). Erlingsdottir beskriver hur en explicit förpackad ackrediteringsstandard för laboratorier flyttas mellan kontinenter i stort sett helt *utan* omtolkning. Hon visar att standarden framgångsrikt har kopierats (s. 172) och noterar att (s. 154):

"Eftersom ackrediteringen ställer så pass många konkreta krav så blir den mycket synlig i det dagliga arbetet [...] Modellen materialiserades i allra högsta grad på laboratoriegolvet där den påverkade både rutiner och lokaler".

Erlingsdottir (ibid) jämför även den lättkopierade ackrediteringsstandardens med en "dåligt förpackad", vag kvalitetssidé som sjukhuset samtidigt försökte implementera. Slutsatsen av jämförelsen är att denna kvalitetsidé inte gav samma konkreta avtryck i verksamheten som ackrediteringsidén då den förra saknade explicit förpackning. Ju mer explicit och "färdigförpackat" regelns innehåll är desto större är dess likriktande handlingsföreskrivande potential till s k isopraxism (ibid). Men är regeln vagt formulerad kan alltså möjligheterna till lokala tolkningar vara goda.

Som jag berörde i det inledande kapitlet är ett klassiskt syfte med regler att åstadkomma konformitet av något slag (Brunsson & Jacobsson 2000). Men när regler sätter press på organisationer att likrikta någon aspekt av sin verksamhet, uppstår ofta frågan hur organisationen nu ska kunna utmärka sig i konkurrensen med andra. En lösning på detta dilemma kan då vara att skapa en *utvidgad variant* av existerande regler. När ett stort dataföretag tvingades följa en viss IT-standard valde det att lansera produkter som följde standarden och som *därutöver* innehöll en rad tillbehör, s k "add ons" som kom att skilja företagets produkter från konkurrenternas. När kunderna sedan skulle uppdatera sina system märkte de, tvärs emot standardens intention, att de hade låst in sig till företagets produkter då konkurrenternas produkter inte var kompatibla med företagets speciella tillbehör. Trots att företaget alltså hade följt standarden hade således dess syfte gått om intet. Ett annat exempel på strategin utvidgad variant sågs då ett av de mest drivande företagen bakom en miljöstandard valde att *lägga till* två extra sidor till sin miljöredovisning, utöver det standarden föreskrev (Nilsson 2005).

En tredje variant av strategin att själv agera regelsättare är att följa två eller *flera konkurrerande regler*. Inom mobiltelefonibranschen har det länge funnits flera olika standarder för mobiltelefoner vilket inneburit att en europeisk mobiltelefon enbart fungerar i Europa och en amerikansk enbart i USA. På världsmarknaden finns det emellertid ett fåtal mobiltelefonstillverkare som kommit runt den kontinentala marknadsbegränsningen genom att erbjuda mobiltelefoner som är anpassade till *såväl* den europeiska *som* den amerikanska standarden, och som följaktligen fungerar på båda sidor om Atlanten. Med en sådan strategi följer tillverkaren flera standarder som var och en syftar till likriktning, med det paradoxala resultatet att tillverkaren bättre förmår utskilja sig i konkurrensen.

En fjärde möjlighet kan vara att ta steget fullt ut och själv bli regelsättare och skapa regler som upplevs bättre, ofta helt enkelt eftersom man som regelsättare har mer inflytande över de egna reglerna (Score 2000). När det gäller standarder är det fritt fram för i stort sett vem som helst att organisera en ny *konkurrerande* regel (jfr Ahrne & Brunsson 2004). Ett sådant fall beskrivs av Nilsson (2005) som studerat de svenska pappers- och massaproducenternas val att lämna miljöstandard *Svanen* - en regel med explicita på förhand uppställda kravnivåer som licenstagarna måste leva upp till - för att

istället övergå till den egenutvecklade miljödeklarationen Paper Profile - en informationsbetonad regel bestående av ett ark miljödata vars presentation endast är styrd av ett antal givna parameterrubriker. Nilsson finner det troligt att Paper Profile kom att föredras då den i högre grad möjliggjorde "flexibla, individuella och situationsanpassade" lösningar för producentföretagen. Med Paper Profile var företagen visserligen fortfarande tvungna att redovisa vilka metoder och system som använts och vilka värden som uppnåtts, *men* en viktig skillnad var att de inte längre behövde förhålla sig till på förhand uppsatta referenspunkter såsom uppställda miljökrav eller jämförande index, vilket var ett måste med Svanen (ibid:8).

Man kan emellertid inte förvänta sig att självreglerare ska förmå att lansera regler som avviker kraftigt från de tilltänkta regelföljarnas intressen (Hood 1986:82-84). Självreglering kan exempelvis ockupera regleringsutrymmet för att avvärja hot om statlig reglering och i sådana fall kan självreglerare med *få* medlemmar och regelföljare i själva verket vara nöjda med sitt "misslyckande" så länge deras ansträngningar fungerar avvärjande mot statliga regleringsinitiativ. Självreglerare ställs därför alltid inför utmaningen att balansera mellan rollen som kontrollerande regelsättare och lojal branschrepresentant (ibid). Men hur ska en regelsättare kunna framstå som lojal branschrepresentant på ett fält som konsultfältet vilket genomsyras av regelskepsis och där de tilltänkta regelföljarna tycks mest angelägna att *undkomma* eget regelföljande?

En femte variant av strategin "själv agera regelsättare" kan vara att skapa en *hierarkiskt överordnad* regel. Ett historiskt exempel på denna strategi sågs på det amerikanska utbildningsfältet under 1940-50 talen (Alexius & Sandebring 2005, Sandebring 2004, Selden 1960, Blauch red 1959). I detta fall ansåg universiteten att ackrediteringarna för utbildningar var för många och för kostsamma samtidigt som man tyckte att reglerna hämmade innovationen och rubbade marknadskrafterna. De etablerade regelsättande branschorganisationerna kom därför att användas strategiskt som arenor för kommittéer, utredningar, möten och konferenser där motståndarna över tid lyckades föra fram sina argument och bygga allianser för att kanalisera sitt regelmotstånd. Universiteten valde således att försöka bekämpa de existerande reglerna med *mer* organisering och *nya* regler, om än hierarkiskt överordnade. I stället för att försöka konkurrera ut de ogillade reglerna försökte man kontrollera dem.

Detta skedde genom att skapa en överordnad s k *metaorganisation* (Ahrne & Brunsson 2001) med de regelskeptiska universiteten som medlemmar. I metaorganisationens namn utvecklades sedan en överordnad *metastandard*, en regel som angav vilka av de existerande ackrediteringsorganisationernas regler den nya metaorganisationens medlemmar tänkte följa framgent. Genom dessa handlingar begränsades standardfloran på fältet och universiteten återtog kontrollen över regleringsutrymmet.

Ge sken av regelföljande

Att anpassa sig till omgivningens krav och påtryckningar om t ex regelföljande kan ge följaren en rad fördelar som t ex stabilitet, legitimitet, resurser och därmed bättre chanser för överlevnad. Även då regelföljandet ter sig irrationellt ur effektivitetssynpunkt kan en sådan anpassning ge regelföljaren ett värdefullt legitimitetstillskott från omgivningen (Meyer & Rowan 1977, Dimaggio & Powell 1983, Powell & DiMaggio red 1991, Johansson 2002). Att i sådana lägen öppet trotsa, avfärda eller utmana regelföljandet kan riskera att leda till kännbara negativa reaktioner från andra. En möjlighet kan då vara att hålla en fasad av regelföljande utåt men samtidigt bedriva ett slags "dolt" motstånd i syfte att komma undan eller t o m manipulera de externa påtryckningarna – lite lagom diskret - och därmed förhoppningsvis kunna njuta såväl följandets som icke-följandets fördelar (Oliver 1991:154).

En första variant av denna mer dolda motståndsstrategi kallas *särkoppling* (Meyer & Rowan 1977). Att särkoppla innebär att tillåta olika delar av en organisation att följa olika regler. Genom att tänka på en organisation som bestående av fler delar, t ex avdelningar, kan dessa betraktas som delvis separata parter vars regelföljande kan skilja sig åt sinsemellan. Genom särkoppling kan den centrala organisationsledningen exempelvis försöka tillgodose motstridiga krav om regelföljande genom att låta avdelning A följa regel 1 medan avdelning B följer regel 2. Detta förfarande underlättar för organisationsledningen att utåt anpassa sin kommunikation om regelföljande på det sätt den anser bäst i en given situation. Ibland vill man kanske framstå som regelföljare av såväl regel 1 och 2 och ibland passar det bättre att lyfta fram enbart den ena regeln. På detta sätt kan organisationen alltså välja att endast delvis följa regler.

Ett exempel på särkoppling kunde observeras vid en fusion mellan två svenska konsultbolag, A och B. Medarbetarna i bolag A hade kollektivavtal medan bolag B saknade det. Den nya bolagsledningen såg fördelar av friheten från kollektivavtal i B men facklig påtryckning och önskemål från personalen i A gjorde det känsligt för ledningen att säga upp deras kollektivavtal. Lösningen blev att bilda ett nytt moderbolag där ingen var anställd, som i sin tur hade bolagen A och B som dotterbolag. Trots att de två dotterbolagen i praktiken fungerade som en enhet blev det genom särkoppling möjligt för ledningen att fortsätta att låta medarbetarna i B vara utan kollektivavtal.

En andra variant av dolt regelmotstånd kallas organiserat *hyckleri* (Brunsson 1989). Denna taktik innebär att *prata* som om man följde regeln men att samtidigt *handla* annorlunda eller helt avstå från att handla. Genom att utåt kommunicera ett beslut om att följa en regel men sedan trots det avstå från att förändra sitt beteende i praktiken (följa regeln), kan regelmotståndare avvärja påtryckningar om regelföljande, åtminstone en tid. Ett fattat beslut uppfattas vanligen som ett löfte eller en intention att handla i enlighet med beslutet. Men som vi alla vet händer det inte sällan att beslut rivs upp innan de hunnit verkställas. Eller att verkställigheten ytterligare skjuts på framtiden, ofta med hänvisning till förändrade omständigheter. När t ex Stockholmstrafiken ökade under 1990-talet valde stadens politiker att dämpa kritiken genom att hänvisa till ett beslut från början av 1990-talet om att minska trafiken med 30 procent - *inom 15 år* (exempel från Brunsson 2003). Den politiskt skicklige regelskeptikern kan på detta sätt fatta beslut efter beslut om att följa regler utan att någonsin förändra sina rutiner i praktiken (se också Oliver 1991: 154-155, Meyer & Rowan 1977).

En tredje variant på samma tema är att *handla på två motstridiga sätt samtidigt* men att ge handlingarna olika prioritet och resurser. Ett exempel på denna strategi sågs när företaget Ericson flyttade sitt huvudkontor till London och samtidigt lanserade en annonskampanj i Sverige med stora svenska flaggor på (exempel från Brunsson 2003). Andra exempel på strategin har kunnat ses i Mc Donalds införande av nyckelhålmärkta menyer och sponsring av löpartävlingen "Happy Mil" samt i Oljējätten Shells engagemang i miljöfrågor. Trots att endast en mycket liten del av Mc Donalds och Shells engagemang och resurser syftar till en bättre hälsa och miljö, kan

sådana samtidiga motstridiga handlingar fungera avvärjande på regelförespråkare.

Tidigare i kapitlet berördes samarbetsvägran som en möjlighet att påverka regelsättares beslut. Sådan samarbetsvägran kan vara öppen och tydlig, som när man väljer att inte delta i förhandlingar eller möten, eller mera dold. Några exempel på sådan dold eller mera diskret samarbetsvägran är *administrativ tröghet, maskning, paragrafrytteri* och *utstuderad ineffektivitet* i regelföljandet (SOU 1984:10, Sharp 1973:183). Ytterligare en relaterad typ av hyckleri är *aktivt oengagemang* vilket Maier (2004:14) definierar som "att inta en attityd som är så föga konstruktiv att det närmar sig sabotage". Taktiken syftar till att bevara regelskeptikerns oberoende och samtidigt möjliggöra opposition mot den rådande ordningen. För den regelskeptiske arbetstagaren kan det exempelvis handla om att gå aldrig gå ut i korridoren utan en pärm under armen, att alltid ta med massor av papper hem på kvällen men framförallt att delta så lite som möjligt och inte låta sig invecklas i någonting (ibid:13-14). Det aktivt oengagerade uppträdandet bör alltså utföras diskret men att "göra ingenting" är inte det lättaste. Det gäller att vara bra på att låtsas men ändå se till att ens "cyniska dis-identifikation" med arbetsgivaren (jfr Fleming & Spicer 2003) inte bara stannar på en retorisk nivå utan verkligen omsätts i handling.

Ignorera eller trotsa regler

Som vi sett så här långt i kapitlet är det vanligt att regelmotståndare engagerar sig i ett öppet och direkt motstånd, t ex genom att delta i en förhandling med regelsättaren och där argumentera för undantag. Andra regelmotståndare väljer istället att ge sken av regelföljande och engagerar sig då aktivt för att upprätthålla den rätta regelföljarfasaden. Men det finns också de som väljer en något kaxigare väg, som väljer att inte ens erkänna regelsättaren eller att åtminstone "lägga över bevisbördan" på regelsättaren exempelvis när det gäller att motivera varför motståndaren ska följa regeln.

En första möjlighet att på detta sätt trotsa regler kan vara att *ignorera* eller *avfärda* dem. Det är organisationer som mest benägna att göra när risken att möta negativa konsekvenser av icke-följande är låg eller felaktigt bedöms som låg samt när organisationens interna mål skiljer sig från reglernas påbud (Oliver 1991:156).

En andra variant av trotsstrategin är att mer aktivt *utmana* reglerna och kanske rentav göra icke-följande till sin hjärtefråga. Icke-följandet blir då ett sätt för regelmotståndaren att uttrycka sina egna övertygelser och sin integritet. Sådant utmanande används särskilt frekvent av organisationer som fäster stor vikt vid sina egna uppfattningar och visioner och därmed bryr sig mindre om vad omgivningen tycker är lämpligt. Ofta för att dessa motståndare tycker sig ha rationella argument för den egna ståndpunkten (ibid:156).

En tredje variant av trots är *attack*, ett mer intensivt eller aggressivt avståndstagande som innebär att organisationen på olika sätt öppet nedvärderar och smutskastar reglerna och regelsättaren (Oliver 1991:157, Sharp 1973). Som exempel nämner Oliver (ibid) att företag som får kritik i media ibland väljer att gå till motangrepp och ifrågasätta huruvida mediet verkligen representerar den allmänna åsikten om företaget. En sådan öppen attack är särskilt trolig då organisationen upplever att dess rättigheter, privilegier eller autonomi hotas (ibid). En symbolisk protestattack som kännetecknas av intensiva känslor eller moraliskt fördömande kan rikta sig direkt till motparten i konflikten eller mer indirekt, som då motståndaren vänder sig till allmänheten för att vinna stöd (Sharp, 1973).

Avslutningsvis har vi sett att det finns många tänkbara strategier att pröva i syfte att undkomma ogillade regler (se förteckning på nästa sida). En första möjlighet kan vara att byta regulativ omgivning. Antingen geografiskt genom organisationsbyte, eller innehållsligt - genom att förändra sig själv etc. En andra möjlighet kan vara att påverka regelsättarens beslut. Antingen genom att delta aktivt i förhandlingar om förändringar och undantag, eller genom att *inte* delta för att minimera risken att utsätta sig för gruppträck och indirekt genom deltagande legitimeras regelsättaren och reglerna. En tredje strategi kan vara att själv bli regelsättare och skapa de regler man önskar. Antingen delvis genom tolkning och anpassning av existerande regler, eller genom att lansera nya regler. Strategierna ovan syftar till att undkomma *vissa* regler men samtidigt välkomna andra (även om undantag givetvis kan ges för flera regler). Den som är mer generellt skeptisk till regler kan dock engagera sig i ett "dolt" motstånd och ge sken av regelföljande. Mer drastiska strategier kan vara att helt ignorera eller avfärda regler och regelsättare eller att öppet trotsa eller attackera dem.

STRATEGIER FÖR ATT UNDKOMMA REGLER

Byta regulativ omgivning

Lämna

Byta

Fly

Påverka regelsättarens beslut

Rösta

Hota om utträde

Strejka, organisera blockad etc.

Kompromissa

Väga krav mot varandra

Förhandla om förändringar och undantag

Samarbetsvägra

Kooptera

Bygga koalitioner

Bli regelsättare

Skapa egen regeltolkning

Skapa utvidgad regelvariant

Följa flera konkurrerande regler

Sätta en konkurrerande regel

Sätta en hierarkiskt överordnad metaregel

Ge sken av regelföljande

Särkoppla

Hyckla

Handla på två motstridiga sätt samtidigt

Bedriva administrativ tröghet, maskning,

paragrafrytteri eller utstuderad ineffektivitet

Vara aktivt oengagerad

Ignorera eller trotsa regler

Ignorera

Avfärda

Utmana

Attackera

4. KONSULTER OM REGLER

När konsulter får frågor om regler och regleringsförsök som avser dem själva och deras verksamhet är reaktionerna övervägande skeptiska. Av svaren framgår det tydligt att konsulter ogillar regler om de gäller dem själva. I deras argumentation emot regler utmärker sig fyra argument som särskilt typiska: (1) regler *ignoreras*, (2) regler *avfärdas* som onödiga eller överflödiga, (3) informella *alternativ till regler förespråkas*. Därutöver (4) *nedvärderas* konsultregler öppet och beskrivs som problem snarare än som lösningar. I det här kapitlet ges många exempel på hur det kan låta när konsulter talar om regler.

Regler ignoreras

På den inledande intervjufrågan: "Vad finns det för formella regler för managementkonsulter och managementkonsultation?" svarade nästan alla de tjugo intervjuade konsulterna att det enligt deras vetenskap inte fanns några sådana regler. Så här kunde de omedelbara reaktionerna låta:

"Nej, det finns inte några regler. Det finns inga regler."

"*Finns det några formella regler?*"

"Inom konsultskrået? Det finns inga regler. Det finns ingen samstämd etik och moral."

"Regler? Inte vad jag vet. Nej det tror jag inte."

"Det finns ingen nedskrivna konsultetik."

"Några formella regler tror jag inte man hittar någonstans över huvud taget."

Trots att intervjutillfällena erbjöd goda förutsättningar för konsulterna att fritt uttrycka eventuell regelentusiasm (se metoddiskussion i kapitel 2) och trots att jag tydliggjorde att jag intresserade mig för

alla typer av formella regler – från statliga direktiv till professionella standarder och medlemskap i branschorganisationer, gjorde det ingen skillnad: "Det finns inga regler" påstod konsult efter konsult. Som exempel uppgav endast två konsulter att de kände till branschföreningen Sveriges Managementkonsulter (SAMC) som funnits på fältet i snart 60 år (se kapitel 7 som handlar om föreningen och dess regleringsförsök). Att en sådan gammal förening skulle ha gått de intervjuade obemärkt förbi kan i förstone tyckas underligt. Men konsulternas ignorerande av regler och regelsättare blir begripligt om man betänker att det kan betraktas som ett verksamt "icke-argument" mot regler på ett fält där de (ännu) saknar erkännande och inflytande. I förra kapitlet såg vi att en möjlig strategi för någon som vill undkomma regler kan vara att just ignorera reglerna. De intervjuade konsulternas samstämmiga: "Vilka regler?" "Det finns inga regler" kan således förstås som en strategi syftande till att signalera regleringsförsökens obetydlighet.

Regler avfärdas

Om de intervjuade konsulterna emellertid ställdes inför uppenbara bevis för reglernas existens, genom att jag berättade om regelsättare och regleringsförsök på fältet, förde de flesta av konsulterna ett funktionellt resonemang i vilket de avfärdade eller åtminstone ifrågasatte själva behovet av konsultregler. De talade om regler som onödiga eller överflödiga och om det regellösa tillståndet som en självklarhet på deras fält (se även Rydmark 2004). Så här kunde det låta:

"Nej, absolut inte [önskvärt med statlig reglering]! Det känns helt främmande. Det skulle vara en övermyndighet som inte behövs."

"Jag har aldrig haft någonting med dem [branschföreningen SAMC] att göra, vare sig i mitt tidigare bolag eller här, måste jag säga. Jag vet att de existerar men jag har inte... tja... jag har alltså inget emot det som sådant men jag ser inget behov av det."

"Jag har inte hört talas om något formellt samarbete och jag kan inte känna att jag har något behov av det. Jag tror

aldrig jag skulle ha något intresse av att vara med. Det blir lite konstlat tycker jag. Trenderna fångar man ju upp ändå, annars vore man inte så skicklig på det man gör.”

”Det finns ingen liten man som samhället måste ta hand om. Och eftersom den lille mannen inte finns så tror jag att samhällsintresset för att lägga ner resurser på det [konsultreglering] är ganska måttligt. Jag tror att både stora pojkar och stora flickor [kundföretagen] faktiskt är kapabla att ta hand om sig själva i den här avtals-situationen. Om du inte skapar mervärde för din kund så kommer du självsaneras illa bums. Du åker ut. Och därför ser jag inget behov av att certifiera konsulter på samma sätt, utan det är med automatik självsanerande i sin form.”

”Man får ju komma ihåg att både vi själva och våra kunder är hyfsat välutbildade och man ska inte tro att det går att lura någon. Ömsesidig respekt råder.”

”Jag tror inte branschen driver på en utveckling mot legitimering. Jag har aldrig hört talas om några verkliga initiativ från branschen. Jag har inte hört talas om några verkliga initiativ från kunderna heller.”

”Jag har inte sprungit på någon kund som har efterfrågat det [formell reglering av konsultation]. Och då har jag jobbat både med statliga, halvstatliga, kommunala förvaltningar såväl som industriföretag. Och man kunde åtminstone tänka sig att de politiskt styrda organisationerna skulle ställa sådana här krav. Men det måste jag säga att det har jag inte varit med om [...] Jag tror det beror på att det är relativt korta insatser. Du kan säga till om du inte är nöjd och du kan därmed dra dig ur. Det finns ingen långsiktighet i antagandet. Långsiktigheten bygger du bara på en serie goda arbeten och om du ger goda arbeten så bryr man sig inte så mycket om formaliteter.”

”Det behövs kanske inte [formell konsultreglering]? Man lär sig av varandra när man jobbar tätt ihop.”

”Jag vet inte. Det kanske skulle behövas [certifiering av konsulter] men jag har aldrig råkat ut för missbruk. Jag har

svårt att se att mina kunder skulle fråga mig om jag var certifierad. Jag har ingen aning om vad certifieringen skulle gälla.”

I intervjuцитaten ovan märks även hänvisningar till tänkbara orsaker till frånvaron av formell konsultreglering. Konsulterna menade att formell reglering inte behövs då man fångar upp trenderna ändå om man är en skicklig konsult, då man lär sig en normativ grund när man jobbar ihop på projekt, då det rör sig om korta insatser och kunderna är kapabla att ta hand om sig själva och vid behov ”kasta ut” dåliga konsulter och då ömsesidig respekt råder mellan välutbildade motparter. Mina frågor möttes således av den indirekta motfrågan: ”Vad ska vi med regler till när allt fungerar så bra utan dem?”

Alternativ till regler förespråkas

Av förra kapitlet framgick att ett sätt att undkomma regler kan vara att avfärda vissa regler för att istället välkomna andra. Så gjorde inte de intervjuade konsulterna. När de avfärdade regler förespråkade de alternativ *till* regler, inte alternativa regler. Denna retorik är begriplig då det är mer sannolikt att regler skapas när alternativ saknas eller upplevs bristfälliga (Ahrne & Brunsson 2004:204-205). I likhet med vad som framkommit i tidigare konsultstudier (se kapitel 1) talade konsulterna om betydelsen av personliga relationer och en *normativ gemenskap*. De förordade förtroende och en *ömsesidig anpassning* framför gemensamma upphandlingsregler, konsultcertifiering och standardkontrakt, liksom de underströk värdet av informella nätverk framför formella branschorganisationer (se även Rydmark 2004).

NORMATIV GEMENSKAP

Det typiska affärsscenariot som jag fick beskrivet för mig under intervjuerna är det att konsult och kund känner varandra relativt väl. Man har arbetat tillsammans tidigare eller lärt känna varandra under studietiden. Oavsett hur man har träffats blir relationerna långsiktiga. Åtminstone gör konsulten sitt yttersta för att vårda sitt nätverk. Personliga relationer är nämligen a och o och ju fler desto bättre för konsulter. För att vinna en affär i ett lokalt sammanhang behöver konsultteamet eller den ensamme konsulten ha personliga relationer på flera nivåer; högt upp men också längre ner i kund-

organisationen. Samarbetet mellan konsult och kund beskrevs vidare i termer av en kulturellt homogen miljö där människor delar samma värderingar. Har man liknande bakgrund och har gått samma utbildning och kanske också arbetat på samma arbetsplats som motparten, finns förutsättningar för ett liknande synsätt, en *normativ gemenskap*. Så här sade två konsulter om den normativa gemenskapens ställning som alternativ till regler:

"Det finns informella regler som jag har lärt mig på projekt. Jag har lärt mig dem av kollegor och framförallt av överordnade. De [informella reglerna] lär man sig i arbetet så att säga."

"I konsultbolag utvecklas en viss beteendekultur. Det finns något slags gemensamt ramverk, en gemensam ryggrad."

ÖMSESIDIG ANPASSNING

Förutom betydelsen av den normativa gemenskapen framhöll informanterna parternas *ömsesidiga anpassning* (jfr Lindblom 2003), då de berättade om den projektinterna "kvalificerings- och kontrollprocess" som sker kontinuerligt mellan konsult och kund under tvåpartssamarbetets gång. På följande sätt beskrevs kundens "initiala kvalificering" av konsulter:

För att ha chans att få ett uppdrag gäller det först och främst för konsulten att kvalificera sig på det individuella planet, t ex som trevlig studiekamrat eller duktig kollega till kunden. Därefter gäller att en konsult som närmar sig en kundorganisation för första gången inte kan vänta sig att få ett stort (och dyrt) projekt den allra första gången. Kunden, och ibland även konsultbolaget självt (som vi ska se i nästa avsnitt) vill vanligtvis börja med ett mindre projekt för att testa hur man fungerar ihop och hur projektarbetet utfaller. När man har testat, om man har gjort det framgångsrikt, kan man sedan gå vidare med ett större projekt. När väl kunden ger en konsult ett riktigt stort, riskabelt eller dyrt uppdrag kan kunden göra det i förvisningen om att konsulten kommer att göra sitt yttersta för att förvalta förtroendet. Så här berättade två konsulter om betydelsen av att gradvis vinna kundens förtroende:

”Det finns som regel aldrig någonsin en klient som skulle, oprövat, ta in en konsult eller ett konsultföretag och göra genomgripande förändringar. Utan de köper ett litet förändringsarbete. Möjligen kanske de lite på sikt funderar på att låta företaget göra något större, men som regel vill de bara köpa en mindre tjänst, de vill testa först.”

”Det kanske behövs 100 kontakter för att skapa tio säljbesök hos nya kunder och av tio sådana säljbesök så kanske det i bästa fall blir tre uppdrag, oftast små. Medan däremot på varje uppdrag som du har så är det snarare sju uppdrag av tio som leder till fortsättningsuppdrag under förutsättning att tidigare projekt gått bra.”

Men enligt konsulterna är ändå den initiala kvalificeringen vid projektstart otillräcklig för att kontrollera motparten. De beskrev sitt projektsamarbete med kunden som en ”kontinuerlig utvärdering” under täta möten och samtal parterna emellan. Denna ”kontinuerliga utvärdering” sades ha två syften: dels att upprätthålla tillit och förtroende mellan parterna, dels att undanröja eventuella hinder som i förlängningen kan leda till misslyckande eller i värsta fall till en skandal. Så här kunde detta beskrivas:

”Den största kvalitetsregulatorn i konsultation i alla avseenden, både vad gäller uppförandekoder och kvalitet i arbetet, ligger i att det är ett kortsiktigt förhållande om det inte är bra. Så du måste helt enkelt sköta dig för annars är du inte här imorgon. Det är väldigt direkt. Man känner direkt på hästens bett i tygeln om det är någonting som går snett. Det är direkt i handen på en så att säga.”

”Det märks direkt om kundens förtroende börjar svikta. Det viktigaste med konsultbranschen tror jag ligger i, till skillnad från i linjen, att du hela tiden måste mäta dig i varje enskilt uppdrag. Du får inte betalt om du inte lyckas göra kunden nöjd och därmed får du hela tiden en väldigt snabb korrigering av någonting som man gjort fel. Gör man tokfel hela tiden så försvinner både uppdragen och tilläggsuppdragen.”

Informanterna ansåg också att ett bra uppdrag förutsätter en bra beställare och därför använde sig flera av konsulterna av en sorts "kundkvalificeringsprocess". Konsulterna betonade att det är särskilt viktigt att kvalificera *nya* kunder och nya kontaktpersoner hos kunder. Detta eftersom det ibland kan det vara oklart vem som är den egentliga beställaren och i sådana fall behöver konsulten ta reda på om kundkontakten handlar på någon annans uppdrag eller för egen räkning. Här handlar det om att se vilken position personen har i företaget och huruvida han eller hon har affärsansvar eller är kostnadsstyrd. Genom att se hur motparten agerar, vilka frågor som ställs och inte ställs, hur tydligt motparten definierar vad han eller hon är ute efter och hur vägen eller målet fokuseras och definieras, kan man avgöra om motparten är kompetent som upphandlare, menade informanterna. Därefter gäller det att bedöma hur väl konsultens erbjudande egentligen passar kunden och att sist men inte minst säkerställa att kundföretaget är ett solitt bolag med gott rykte. Som en konsult sade:

"Det hjälper alltså inte om konsulten å sin sida har gjort ett bra jobb om inte kunden gjort det, för då blir resultatet inte bra och ett dåligt projekt som marknaden hör talas om blir väldigt dyrt marknadsmässigt. Frågan man måste ställa sig är: Kan den här kunden försätta mig i den här besvärliga situationen? Trots att jag avtalsmässigt kan skydda mig från det så har jag marknadsmässigt inte råd att hamna i det läget."

Samtidigt som konsulterna framhöll betydelsen av den normativa gemenskapen och ömsesidiga anpassningen inom tvåpartsrelationen med kunden, pratade de alltså också om närvaron av en abstrakt tredje part som ibland (som i citatet ovan) kallades "marknaden", ibland (som i citatet nedan) "djungeltrumman". Med "marknaden" och "djungeltrumman" avsåg informanterna då ungefär konsultbolagets rykte bland övriga aktörer på fältet.

"Det är samma sak som om du ska gå till en sömmerska eller en skräddare eller en målare eller en snickare. Du vet att det finns bra och du vet att det finns usla och du vet att

det är ett helvete att på förhand veta vem som är bra och vem som är usel och då går du på rekommendationer. Det är det som hänt istället för legitimering. Det finns en djungeltrumma i den här branschen. Det är inte mer sofistikerat än så faktiskt.”

Under nästan samtliga intervjuer beskrevs regler som en ”onaturligt inblandning” i konsulternas privata affärer. Det reglerade tillståndet jämfördes retoriskt med ett ”friare marknadstillstånd” som framhölls som det ”naturliga”. Att verkliga marknader omgärdas av reglering tycktes alltså inte ingå i de intervjuade konsulternas föreställning om marknaden. Den erfarne konsult-VDn Holger Bohlin skrev en gång med hänvisning till managementkonsulterna att: ”intellektuellt skapande kräver viss frihet i det ekonomiska utrymmet.” (Bohlin 1988). När konsulterna talade varmt om ”hård konkurrens” och refererade till ”marknaden” tycktes de just avse denna ”frihet i det ekonomiska utrymmet”, ett tillstånd i vilket parterna kan komma överens utan inblandning av vare sig staten eller andra formella kontrollinstanser.

På liknande sätt beskrevs affärsavtalets betydelse. Konsulterna menade att avtalsskrivandet, då det alls förekommer, främst är användbart som en sorts ritual i den ömsesidiga anpassningen mellan parterna. De påpekade att avtalet egentligen bara blir viktigt vid de sällsynta tillfällen då konsulten *inte* har en nära relation till någon i kundens ledning. I sådana lägen kan avtalet fungera som ett slags ”signalsystem” för att få motparten att prioritera det egna projektet i en eventuell bristsituation. Det tycks också finnas ett närmast intuitivt omvänt samband mellan ett projekts storlek och graden av avtalsreglering. För managementkonsultation verkar gälla att ju mindre uppdrag desto mer specifikation. De större uppdragen som vanligen är av mer strategisk karaktär har oftast mycket lite avtalsreglering vilket skulle kunna förklaras av att konsulterna brukar ha nära relationer högt upp i kundhierarkin, där besluten om de större projekten tas. En konsult berättar:

”Det kan vara ett enkelt brev eller en offert på två sidor. Jag har levererat flera stora projekt som rymts på 1,5 sida. Och då har man bara fått ett litet bekräftelsebrev: ”accepterar offert” eller t o m att man bara har skrivit på

brevet "godkännes". Ganska stora saker. Och ibland har vi jobbat så det blir en hel lunta för någonting 25 procent så stort."

De intervjuade konsulterna hävdade vidare att det vanliga är att ingen av avtalsparterna vill tillämpa avtalets sanktioner då en stämning ses som ett tecken på att projektet misslyckats, vilket i sin tur medför "badwill" för båda parter. Men hellre skiljedomstol och allmänna rättsregler än specialregler för konsulter:

"Varken kunden eller konsulten vill dra upp det till domstol, det är ovanligt. Det både kostar pengar och blir publicitet kring det. I normalfallet vill kund och konsult framstå som rationella och konfliktlösningsorienterade. Man löser problemen under projektets gång. Man kan också få mindre betalt än avtalat och så kanske kunden byter leverantör."

"Men om vi faktiskt har rekommenderat någon att göra någonting baserat på falska eller medvetet eller omedvetet dåliga underlag och att de [kunden] i efterhand säger att "det är faktiskt ni som har orsakat oss den här skadan". Då vill jag påstå att det är en fråga som inte går att reglera [med konsultregler] utan som måste slitas i domstol eller i skiljedomsförfarande. Och då får man väl lita till de allmänna rättsreglerna istället."

När de intervjuade konsulterna avfärdade regler framhöll de således samtidigt de etablerade alternativen normativ gemenskap och ömsesidig anpassning. Av uttalandena framgick också att konsulterna ställde sig mer positiva till *allmänna* lagar och regler än till specifika konsultregler.

Regler nedvärderas

Då regler ofta presenteras som *lösningar* på kollektiva ordningsproblem av olika slag (se kapitel 1) är det logiskt att regelskeptiker många gånger beskriver ogillade regler som *problem*. I min intervju-

undersökning lade jag märke till att endast då jag själv aktivt ifrågasatte konsulternas funktionella resonemang använde de sig av en sådan argumentation om "regler som problem", som "stjälp snarare än hjälp". En annan nyansskillnad som jag uppmärksammade var att merparten av konsulterna aldrig pratade i termer av bättre och sämre regler, vilket annars är en vanlig strategi för regel-motståndare (se kapitel 3). I sin argumentation drog de istället *alla* regler över en kam som problematiska medan de alternativa ordningsmekanismerna normativ gemenskap och ömsesidig anpassning förordades som lösningar. Några konsulter gjorde också retoriska jämförelser med andra professioner och deras reglering som ifrågasattes. Så här kunde det låta när konsulterna dömde ut konsultregler och -regleringsförsök som givna misslyckanden:

"Tillbaka i tiden har det funnits konsulter som velat förena konsulter till något slags skrå, men de misslyckas alltid. De dör. Så varför ska vi göra om samma sak igen?"

"Jag tror faktiskt inte jag skulle vilja lägga ned speciellt mycket jobb på att försöka hitta någon slags fackförening eller skrå för konsulter. Jag tror det är dömt att misslyckas. Det finns kanske små delar som skulle fungera men *jag* skulle inte göra det. Jag påverkar mycket hellre via diskussioner och via våra nätverk."

"Det man kan enas kring är klyschor. Faktum är att man inte ens lyckas krypa ihop sig kring några speciella etiska grunder. Det har gjorts några försök genom åren men det har aldrig slagit väl ut."

"Lagen om offentlig upphandling, LOU är ett stort problem för konsultorganisationerna eftersom den förutsätter att man säljer konsulttjänster ungefär som man säljer varor. Konsulttjänster är inte riktigt av den karaktären. Konsulttjänster, brukar man ju säga, levereras samtidigt som de säljs. Det går helt enkelt inte att sälja en konsulttjänst bara genom ett papper. Och man får ju inte prata med varandra för det ska vara så neutralt. Och så ska man ha kriterier och välja ut och då..., det blir ingen bra upphandling. När jag höll på med det så tyckte jag att det var skrämmande för i varenda upphandling så var det orent

spel. Exempelvis att man tillät en av offertgivarna att komma in med en justering av priset, en ny offert. För i grunden ville man ofta ha en viss [konsult] men man var tvungen att gå ut och handla upp. Då gör man allt för att få in just den man har bestämt sig för.”

”Det är klart att det finns väl någon klient som säger någon gång att: ”Det är väl synd att det inte finns auktoriserade konsulter så jag vet vad jag köper”. Men jag vet inte om det skulle sanera marknaden speciellt mycket. Ja menar, du har legitimerade läkare. En del är väldigt skickliga och en del har visserligen gått skolan men de borde aldrig ha blivit läkare. Så vad innebär legitimering? Det finns psykoterapeuter och psykologer som är legitimerade och som jobbar med psykoanalys där jag vill påstå att det inte är ett jävla skit bättre efter två-tre års psykoanalys, tvärtom. Så det är ingen garanti för att det skulle bli någonting bra. Kvackarna finns ändå.”

Ett annat tema var att prata om ”bra” konsultregler som något av en *omöjlighet*. Den argumentationslinjen märktes särskilt hos det fåtal informanter som trots allt menade att formell konsultreglering skulle kunna vara av godo, *om* den nu gick att få till vill säga:

”Det är ju en väldigt svår uppgift att verifiera kunskap. Möjligen [kunde man undersöka] om det är ett stabilt och lagligt företag och [om konsulten har] en längre ”record” av uppdrag. Men annat är ju svårt att komma åt. Jag menar, hur ska man kunna testa en bra konsult? Det är ju en omöjlighet faktiskt.”

”Jag har väldigt svårt att se hur det [auktorisering av konsulter] skulle gå till. Alltså vem är det som bestämmer förhållningssätt, metodik? Vem skulle sätta sig till övers för att göra det här?”

”Konsult kan man ju bli inom i princip vad som helst så det blir väldigt svårt att göra några allmänna regler för det. Konsultation är snarast ett sätt att arbeta. Regleringen måste nog vara tudelad – regler för konsultation som

arbetsmetod och regler inom varje delområde, t ex datakonsultation och kommunikationskonsultation.”

”Det skulle vara bra om det fanns reglering. Det avsedda resultatet måste redovisas skriftligt innan man startar ett uppdrag och det uppnådda resultatet måste kunna avläsas objektivt när uppdraget har slutförts. Det svåraste är att mäta objektivt. Det är där jag menar att det kommer att finnas plats för subjektivitet. I vissa konsultspecialiteter är det mycket lätt att klara det här, i andra mycket svårt och i de flesta någonstans mitt emellan.”

”Alltså jag tror att det är så här att om man ger en legitimitet åt en rådgivarfunktion med advokattitel, med auktorisation av revisorer etc, där du får rätt att utöva ditt yrke som är lika lagfarande som att få en batch på taxibilen i New York så att säga. Då är det väldigt viktigt att man lever upp till den standarden och att någon kontrollerar den standarden som genomförs och att den är väldigt lätt att kontrollera. Det finns ju lagstiftning som du ska mäta revisionen emot och det finns lagstiftning som du ska mäta advokaters beteenden emot. När det gäller konsulter så är det väldigt svårt att göra samma mätning utav en konsulttjänst eftersom den är ett spel på en plan som hela tiden är satt i förändring. Att öka din konkurrensförmåga, det finns det väl ett oändligt antal sätt att göra på och alla och inget är fel”.

Sammanfattningsvis hade jag funnit att konsulterna liksom vänligt men bestämt ”tackade nej” till regler genom att: *ignorera* dem, *avfärda* dem som överflödiga med hänvisning till *alternativ* och i sista hand *nedvärdera* reglerna. Men vilken betydelse hade denna retorik för de misslyckade regleringsförsöken? På andra områden hade det visat sig svårt att tacka nej, också till frivilliga regler (Jacobsson, Mörth och Sahlin-Andersson 2004) så jag betvivlade att konsulternas öppna regelskepsis kunde vara mer än en bidragande orsak. Mot bakgrund av en diskussion om regelns ideal i nästa kapitel (5) diskuteras därför i kapitel 6 det undflyende som jag uppfattar som verkligt avgörande för managementkonsulternas framgångsrika regelmotstånd.

5. DEN IDEALA REGELN

När människor pratar om regler handlar det för det mesta om regler innehåll och antal. Man har synpunkter på själva regeltexten eller tycker att det finns för många eller kanske för få regler på något område. I det här kapitlet ska jag dock ta mig an en annan fråga: nämligen vad det egentligen är som gör en regel till en regel. Jag ägnar ett helt kapitel åt den frågan eftersom jag menar att ett sådant resonemang kan hjälpa oss begripa varför regleringsförsöken på konsultfältet misslyckas.

Regel (engelskans *rule*) är ett av samhällsvetenskapernas absoluta favoritbegrepp (jfr inledningen i kapitel 3). Många samhällsforskarens pannor har veckats genom åren i försök att definiera och beskriva vad regler "egentligen" är för något och vad som krävs för att de ska uppfylla avsändarens syften (t ex Weber 1925[1966], Wittgenstein 1953, Fuller 1964, Dworkin 1967, Brennan & Buchanan 1985, Hood 1986). Så vad kännetecknar då en "riktig" regel? Hur får man till den? Kan vem som helst och vad som helst regleras formellt? I det här kapitlet närmar jag mig dessa frågor om de grundläggande förutsättningarna för formellt regelsättande genom att konstruera en idealmodell som beskriver tre idealegenskaper hos regeln.

En "regel för regler"

Regeln är en mänsklig uppfinning, ett socialt managementverktyg som skapas avsiktligt av människor, oftast för att påverka mänskligt beteende. Men det är förstas olika hur väl denna avsikt uppfylls. Att utfallet varierar beror bland annat på en andra fundamental aspekt hos regler; att de inte bara kan skapas utan även påverkas, omtolkas och undkommas av oss människor (Hood 1986:19). Det är alltså inte fråga om några "naturligt givna" eller tvingande generaliseringar av mänskligt beteende. Nej, regeln är ett socialt konstruerat fenomen som vi lär oss känna igen genom erfarenhet (jfr Berger & Luckmann 1966, Barlebo Wenneberg 2001). Psykologisk forskning har visat att vi upplever världen genom våra tolkningar och att vår förmåga att kategorisera är särskilt avgörande (Passer & Smith 2004: kap 7). Redan vid ca 37-veckors ålder lär vi oss exempelvis vad som skiljer kategorin hästar från kategorierna kor och hundar (van de Rijt & Plooij 1999:207) och så småningom lär vi oss alltså också att regler

ska vara uppbyggda och presenterade på ett visst sätt för att vi ska uppfatta dem som just regler.

Det finns en relativt entydig och allmänt omfattad uppfattning om vad som kännetecknar regler, en sorts "regel för regler" som hjälper oss att avgöra var gränserna för kategorin regler går, vad som är en regel och inte. I det här kapitlet ska vi titta närmare på denna vanligen för-givet-tagna "regeln för regler" eller om man så vill regelns idealmodell⁹. I korthet kommer jag på de närmaste sidorna argumentera för att vi för det mesta förväntar oss att regler ska vara *explicita*, *generella* och *stabila* över tid och rum. I de följande kapitlen ska vi sedan se hur dessa föreställningar påverkar regelsättare på det svenska konsultfältet.

Den explicita regeln

En hörnsten i ett legalt system är tanken att det på förhand klart ska framgå för var och en vilka regler som gäller och vad dessa innebär (Fuller 1964:35-36). Det viktigaste kravet på en regel gäller dess klarhet, d v s att det så tydligt som möjligt ska framgå av regeln vad som förväntas av vem i vilket sammanhang (Fuller 1964: 63). Man kan tänka på en formell regelformulering i termer av "om... så" där det helst ska vara glasklart vilka villkor "om" som ger vilket utfall "så". Några centrala aspekter att tydliggöra är då vanligen vilka de tänkta regelföljarna är, vad dessa ska göra, får göra eller inte får göra (befallning, tillåtelse eller förbud), hur detta ska göras, får göras, eller inte får göras, samt i vilka situationer befallningen, tillåtelsen eller förbudet gäller. I korthet: *vilka ska göra vad, hur, när?*

I förväntningarna om regelns explicititet ligger också en önskan om att få regeln att anta en mer stabil fysisk form, t ex uttryckt som en text på ett papper eller en datorskärm. Att regler är nedskrivna implicerar ett antagande om att det bäst går att "fånga in" och definiera regelns villkor och utfall med hjälp av språkliga symboler som bokstäver och siffror. Detta förutsätter dock dels ett relativt stabilt kunskapsområde, dels ett tillräckligt avancerat språk.

Redan Aristoteles observerade att möjligheterna till explicititet hos regler varierar beroende på egenskaper hos fenomenet som ska

⁹ se kapitel 2 för en diskussion om användning av idealmodeller som vetenskaplig metod.

regleras (Fuller 1964:64). Givetvis kan ingen språklig konstruktion vara en perfekt avbild av verkligheten. Wittgenstein (1953) visade att en regel aldrig kan vara så detaljerat beskriven att den helt utesluter möjligheten till tolkning. Det är väl känt att otydligheter och möjligheter till tolkningar finns i alla regelformuleringar. Men regelsättare *förväntas* ändå anstränga sig till sitt yttersta för att minimera riskerna för feltolkningar och motsägelser, och detta genom att skriva så *explicita* regeltexter som möjligt (se t ex Sjögren 2006).

Ibland är det lättare att fånga det reglerade fenomenet i explicit text. Som när det i de internationella reglerna för biljardspelet snooker står att bordets spelyta, mätt från den del av vallarna som är längst in mot spelytan, ska mäta "3569 x 1778 mm med en tolerans av +/- 13 mm" (www.snooker.se 2006-07-10). När det är svårt att hitta så precisa formuleringar kan regelsättaren i stället pröva att använda sig av förtydliganden i flera led. FNs allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna inleds med paragrafen: "Alla människor är födda fria och lika i värde och rättigheter." I den nästföljande paragrafen ges sedan den till synes uppenbara formuleringen "alla människor" för säkerhets skull följande detaljerade förtydligande:

"Envar är berättigad till alla de fri- och rättigheter, som uttalas i denna förklaring, utan åtskillnad av något slag, såsom ras, hudfärg, kön, språk, religion, politisk eller annan uppfattning, nationellt eller socialt ursprung, egendom, börd eller ställning i övrigt. Ingen åtskillnad bör vidare göras på grund av den politiska, juridiska eller internationella ställning, som intages av det land eller område, till vilket en person hör, vare sig detta land eller område är oberoende, står under förvaltarens skap, är icke-självstyrande eller är underkastat någon annan begränsning av sin suveränitet." (www.unric.org 2006 07 10)

Regeltexter bör alltså vara tydliga. Att tydlighet i form av vetenskaplighet och mätbarhet legitimerar regler är väl känt och ofta synligt i regelsättares marknadsföring (t ex Jacobsson 2000 och Alexius & Furusten 2005). Men faktiskt händer det också ibland att regelsättare *medvetet* formulerar sig otydligt (jfr Sjögren 2005). Man kan tänka sig flera anledningar till sådan medveten otydlighet. March, Schultz

och Zhou (2000:18) noterar att de formella reglernas explicita natur kan länkas till att dessa ofta möter kritik. Det torde ju vara enklare att föreslå en alternativ regelformulering eller argumentera för undantag från regelföljande om det klart framgår vilket utgångsläget är. I andra fall väljer regelsättare att formulera sig brett och otydligt för att öppna upp för fler frivilliga regelföljare (Henning 2000). Ytterligare en anledning kan vara regelsättarens önskan att lämna över tolkningsföreträdet till tjänstemän eller experter som får besluta om hur regeln bör tillämpas i skilda sammanhang (Sjögren 2006). Men trots dessa undantag är det alltid vanskligt för regelsättare att *öppet* medge avsiktliga avsteg från det explicita regelidealet, eftersom detta riskerar att leda till kritik av reglerna liksom till ifrågasättanden av regelsättarens seriositet och legitimitet.

Den generella regeln

När man tänker efter så gäller reglers befallningar, tillåtelser eller förbud ("så") alltid för ett flertal *liknande* parter och situationer ("om"). Regler fungerar som klassificeringssystem som uttrycker generalitet och universalitet i någon grad (Hood 1986:19, Bowker & Star 1999:13). Även om det är teoretiskt möjligt är det således inte brukligt att skraddarsy en regel för varje enskild företeelse eller varje specifik regelföljare (Allot 1980:21). Regelvillkor är därmed intimt förknippade med våra uppfattningar om vilka företeelser som "hör ihop" med vilka. Regler signalerar alltid minsta gemensamma nämnare av något slag.

När regelsättaren ska definiera vem och vad som ska omfattas och inte omfattas av regeln, underlättas detta arbete om regelsättaren kan använda sig av en tydlig *kategori* som redan är allmänt vedertagen (Ahrne & Brunsson 2001:16). Eftersom alla regler definierar kategorier av regelföljare, situationer då regeln ska tillämpas etc., är det inte ovanligt att man vid formuleringen av en ny regel använder sig av *tidigare* reglers redan definierade kategorier. På detta sätt bygger formella regler många gånger på varandra, en historisk bestämning som kallas *stigberoende* (Leibowitz & Margolis 1995). Stigberoende märks t ex i Sveriges Aktiebolagslags § 2 som lyder:

"Aktiebolag är privat aktiebolag eller publikt aktiebolag. Denna lag gäller samtliga aktiebolag, om inte annat föreskrivs. Lag (1994:802)". (www.rixlex.se 2006-07-10)

Som hörs av namnet vänder sig Aktiebolagslagen till den övergripande kategorin aktiebolag. I lagparagrafen får vi veta att det finns såväl privata som publika aktiebolag och att lagen gäller bägge typer. Men för att bli riktigt säker på vilka bolag som räknas som privata respektive publika aktiebolag blir vi hänvisade till en tidigare lag kallad "(1994:802)" som särskilt definierar detta. Förekomsten av tidigare regler stödjer på detta sätt ofta tillkomsten av nya. När det uppstår nya regler sker det således sällan i ett tomrum (jfr Ahrne & Brunsson 2004: 200).

När det blir dags för regelsättaren att definiera vilka regelföljarna ska vara kan även *tillhörighet* till formella organisationer, vare sig de är stater, företag eller föreningar, fungera mycket effektivt som minsta gemensam nämnare mellan regelföljare. Detta tack vare förekomsten av *organisationskontrakt* som anställningsavtal och kontrakt för medlemskap eller medborgarskap, vilka skriftligen stipulerar tillhörighet till organisationen. Också detta sätt att definiera en kategori regelföljare (t ex alla anställda i en organisation) kan betraktas som en form av stigberoende då anställningsavtal tillhör organisationens mest basala regler. Trots FN:s ambitioner och förhoppningar att de mänskliga rättigheterna skall omfatta "varje medlem av människosläktet" stod det från början klart att organisationen först och främst kunde hoppas på regelföljande från sina *medlemmar*, kategorin "alla medlemsstater". I egenskap av formell organisation med medlemskap hade således FN en given kategori av tänkta regelföljare att rikta sin deklaration till. Regelsättare använder sig på detta sätt av redan etablerade kategorier för att skapa nya regler.

När en regel väl tillkommit inrymmer den i sin tur potentialen att skapa och förstärka likheter men även skillnader mellan företeelser, exempelvis mellan dem som omfattas och dem som inte omfattas av regeln (jfr Bowker & Star 1999). När FN-deklarationen om de mänskliga rättigheterna uttrycker att "alla människor är födda fria och lika i rättigheter" och därefter betonar det inneboende värdet hos alla medlemmar av människosläktet, kommer denna formulering samtidigt indirekt att tydliggöra olikheter t ex mellan människorna och djuren. Formella regler syftar inte sällan till att upprätta en sådan statusordning, till att skilja regelföljare från icke-regelföljare (Brunsson & Jacobsson 2000).

Ett exempel på användning av sådan "positiv" kategorisering (regelföljare) och "negativ" kategorisering (icke-regelföljare) kan ses i stadgarna för Sveriges Advokatsamfund. Av § 1 framgår att "Advokat är den som är ledamot av samfundet". Endast den som är ledamot av samfundet, d v s medlem i föreningen, har rätt att kalla sig advokat då titeln är skyddad. Denna enkla formulering signalerar att Advokatsamfundet utgår från att det finns många människor som gärna *vill* kalla sig advokat. För att skapa exklusivitet kring ledamotskapet i samfundet har samfundet en mycket detaljerad, flera sidor lång kravlista för den som ansöker om ledamotskap. I § 3 "om antagande av ledamot" (nedan) uttrycks även tydligt vilka som *inte* får bli ledamöter av samfundet:

"Till ledamot av advokatsamfundet får endast den antas som

1. har hemvist i Sverige eller i en annan stat inom Europeiska unionen eller Europeiska ekonomiska samarbetsområdet eller i Schweiz,
2. har avlagt de kunskapsprov som är föreskrivna för behörighet till domarämbete,
3. under minst fem år efter ovannämnda kunskapsprov på tillfredställande sätt utövat praktisk juridisk verksamhet, varvid han eller hon under minst tre år skall ha ägnat sig åt att yrkesmässigt tillhandagå allmänheten i rättsliga angelägenheter antingen som anställd hos advokat eller för egen räkning,
4. vid tiden för ansökningens prövning tillhandagår allmänheten på sätt som avses i 3,
5. har gjort sig känd för redbarhet, och
6. även i övrigt bedöms lämplig att utöva advokatverksamhet.

[...]

Den som är försatt i konkurs eller har förvaltare enligt 11 kap. 7 § föräldrabalken får *inte* antas till ledamot. Inte heller får den antas till ledamot som enligt 3§ lagen (1985:354) om förbud mot juridiskt eller ekonomiskt biträde i vissa fall är förbjuden att lämna juridiskt eller ekonomiskt biträde.

Lagfaren domare i eller befattningshavare vid domstol eller allmän åklagare eller kronofogde får *inte* antas till ledamot.

Den som är anställd i stats eller kommuns tjänst i annan befattning än som sägs i föregående stycke eller hos annan enskild än advokat får **inte** antas till ledamot såvida inte styrelsen medger undantag. Vad som nu sagts gäller dock inte den som är anställd hos ledamot av advokatorganisation inom Europeiska ekonomiska unionen eller Europeiska ekonomiska samarbetsområdet eller i Schweiz.”

[min fetstil] (www.advokatsamfundet.se 2006 07 10)

Ibland händer det också att regler helt saknar på förhand definierade kategorier. De internationella reglerna för biljardspelet snooker kan betraktas som en sådan öppen standard som inte definierar vilka de tänkta regelföljarna är. I regelns kapitel 3 "Spelet" anges endast att: "Snooker spelas av två eller flera spelare, antingen individuellt eller i lag." Då det inte definieras vilka som får kalla sig "spelare" och inte, får man anta att alla som vill tillhöra kategorin snookerspelare är välkomna att följa reglerna. Formuleringen förutsätter att det finns människor som frivilligt kommer att välja att följa regeln. Kanske för att det är roligt eller för att det går att tjäna stora pengar om man blir en riktigt skicklig spelare. Till skillnad från Advokatsamfundets stadgar finns här ingen negativ kategorisering som begränsar möjligheterna till regelföljande och skapar exklusivitet. Kanske tänker sig det internationella snookerförbundet att de lokala snookerföreningarnas stadgar ska hantera denna fråga? Kanske finns det andra begränsningar, som kostsam utrustning och spelavgifter?

Men att på detta sätt lansera en regel utan någon given kategori får betraktas som en chansning från regelsättarens sida. Å ena sidan kan det mycket väl hända att ingen eller alltför få vill identifiera sig som regelföljare, varpå lanseringen misslyckas. I andra fall kan reglerna gälla åtråvärda rättigheter eller andra förmåner vilka istället lockar *alltför många* att vilja tillhöra kategorin regelföljare. Det kan ju vara omöjligt att låta alla som vill få t ex skattelättnader eller tjänstebil. Och när det gäller regler som är avsedda att signalera exklusivitet för regelföljarna, som miljömärkningen Svanen eller en tandläkarlegitimation, skulle dessa givetvis bli urvattnade och tappa i värde om alla följde dem. Det vanliga är sålunda att regler gäller för många d v s för en viss kategori regelföljare, men inte för alla.

Den stabila regeln

En enskild regelsättares möjligheter att åstadkomma regelföljande försämras betydligt om det råder valfrihet mellan konkurrerande regler, d v s om det finns flera regler och regelsystem som lanseras till samma tilltänkta grupp regelföljare för att lösa en viss typ av regleringsproblem. De mest ideala förutsättningarna för regelföljande ges därför inom formella organisationer. För det första har dessa en given kategori att rikta reglerna till: de egna medlemmarna. För det andra råder ofta *regelmonopol* inom organisationen tack vare det organisationskontrakt som berördes ovan.

I organisationskontraktet erbjuds organisationens medlemmar, anställda eller medborgare en exklusiv tillhörighet som bl a ger dem tillgång till resurser av olika slag. Detta sker i utbyte mot att medlemmen ger upp en del av sitt självbestämmande inom det Barnard (1938) kallade "zone of indifference" och inom detta område accepterar att följa organisationens beslut och regler. Eftersom organisationens direktiv vanligen definierar vissa skyldigheter och förbud som medlemmarna helst skulle vilja bortse från, är det behändigt för ledningen att kunna hänvisa till ett kontrakt som föreskriver regelmonopol och sanktionsrätt för ledningen och regelföljande för medlemmarna (jfr Ahrne 1994).

Tack vare organisationskontraktet behöver ledningen inte heller interagera direkt med den anställde för att påverka denne. Ledningen kan även styra handlingar på distans – t ex de anställdas framtida handlingar och deras handlingar på andra platser (Ahrne & Brunsson 2004: 204). Att regler är explicita är i det sammanhanget betydelsefullt eftersom den skriftliga förpackningen kan erbjuda stabilitet över rummet. Explicititeten skapar gynnsamma förutsättningar för kopiering och snabb spridning över stora geografiska avstånd (Erlingsdottir 1999) även om också de mest stabila förpackningar med tiden riskerar att luckras upp. Explicititet och regelmonopol underlättar emellertid för regelsättare som vill att samma regel ska gälla på många platser samtidigt.

Men reglers möjliga stabilitet över rummet hindrar inte att de utmanas av förändringar över *tid*. Att regler är nedskrivna medför nämligen också att de ställer krav på administration. Varje gång regler skapas, ändras eller tas ur bruk fordras en hel del tidskrävande och kostsamt byråkratiskt arbete (Weber 1925[1966], Ivarsson-

Westerberg 2004). Det tar tid att formulera ett förslag till regeltext, det tar tid att skicka detta förslag på remiss, det tar tid att bearbeta remissvar och besluta om regelns slutliga formulering. Det tar tid att översätta reglerna, att registrera dem, att distribuera och informera om dem. Dessutom innehåller regelsystem vanligen en särskild paragraf som definierar en ofta tidskrävande och trög process för förändringar eller uppdateringar.

Det kan ta många år för en formell regel att skapas eller ändras. Därför händer det inte sällan att regeltexten hunnit bli omodern innan den ens antagits, då den verklighet som regeltexten försökt fånga har hunnit förändras.¹⁰ Visserligen kan regelprocessens tröghet *i sig* med tiden få oss att betrakta det reglerade fenomenet som stabilt, men verklighetens upplevda föränderlighet blir problematisk för reglers legitimitet om skillnaden mellan regeltext och verklighet upplevs vara för stor. Särskilt eftersom denna diskrepans vanligtvis är lätt att upptäcka då explicita regler med tydliga avsändare lämnar synliga spår (March, Schultz & Zhou 2000).

Och även om reglerna kunde förändras snabbt på ett mindre dyrt och krångligt sätt vore det antagligen alltför jobbigt att hänga med. Vi skulle få informationsproblem och mista regelns åtråvärda förutsägbarhet. Kanske är det därför vi i allmänhet upplever att regler passar bäst för företeelser som förändras långsamt, som vi redan *före* regelns tillkomst upplever som stabila över tid? Det finns en föreställning om att en ideal regel aldrig, eller åtminstone mycket sällan, behöver ändras och vissa regler får med tiden t o m något naturlagsaktigt eller evigt över sig. Tänk bara på "Tio Guds bud" som enligt sägnen ristades in på stentavlor, stabilt så det förslår. Bowker & Star (1999:13) sammanfattar idealet om stabilitet över rum och tid som följer "... [it] spans more than one community practice or site of activity [...] it has temporal reach and persists over time."

Sammanfattningsvis har jag i det här kapitlet argumenterat för att vi i allmänhet förväntar oss att "riktiga regler" ska vara explicita, generella och stabila över tid och rum eftersom det finns en sorts "regel för regler", ett för-givet-taget regelideal som innefattar dessa tre grundegenskaper. I kapitlet har jag också föreslagit att regel-

¹⁰ Detta problem diskuterades flitigt på en konferens om regelsättande inom IT-området (SIIT) som jag besökte i Delft hösten 2003.

sättares förutsättningar att skapa regler med dessa ideala egenskaper är som mest gynnsamma då:

- 1) fenomenet som ska regleras kan beskrivas så explicit att regeln kan skrivas ned med ett klart och tydligt språk.
- 2) det finns vedertagna, redan definierade kategorier att bygga vidare på, antingen genom stigberoende av tidigare regler eller genom organisationskontrakt som föreskriver organisationstillhörighet.
- 3) regeln uppfattas vara stabil över rummet och tiden. Sådan stabilitet underlättas av två faktorer: dels regelmonopol dels en nedskrivna regelform. Därutöver är det lättare att språkligt fånga och administrera ett fenomen som redan på förhand betraktas som stabilt.

6. DEN UNDFLYENDE KONSULT(ATION)EN

I mitt sökande efter orsaker bakom de misslyckade regleringsförsöken på det svenska managementkonsultfältet hade jag ställt vissa frågor till de intervjuade konsulterna men också låtit dem berätta fritt om sig själva, om sina tjänster, om kunder och om deras upplevelser av hur allt kan fungera i branschen utan formella regler (jfr kapitel 2). Ur detta närmare 40 timmar långa berättelsematerial om konsultationens värld och villkor kunde jag så småningom skönja ett sorts undflyende mönster. Jag upptäckte att konsulterna medvetet eller omedvetet förhöll sig till reglers tre idealegenskaper: explicititet, generaliserbarhet och stabilitet (jfr kapitel 5) så att konsult(ation)en framstod som närmast omöjlig att "fånga" i en regel. Syftet med det här kapitlet är att väcka tanken att detta som jag kallar det undflyende regelmotståndet kan vara den primära orsaken till de misslyckade försöken att reglera konsulter.

Den vaga managementkonsultationen

Managementkonsultation brukar anges som typexempel på en immateriell tjänst som är svår att sätta ord på och mäta (t ex Alvesson 1993, Furusten & Werr 2005). Det har gjorts många försök att i ord definiera managementkonsultation. Men att fånga verksamheten i explicit text tycks mycket svårt även för etablerade konsultforskare, vilket framgår av följande definitionsförslag från Kubr (1996:8):

"Management consulting is an independent professional advisory service assisting managers and organizations in achieving organizational purposes and objectives by solving management and business problems, identifying and seizing new opportunities, enhancing learning and implementing changes."

Kubrs definition är öppen och mångtydig. Med ledning av definitionen är det svårt att veta vem som är (och inte är) att betrakta som managementkonsult och vad en sådan konsult gör (och inte gör).

Alla konsulter jag intervjuat och pratat med har på ett eller annat sätt berört svårigheterna med att definiera managementkonsultationens gränser. Så här resonerade några av dem:

”Konsultation är inte mera avgränsande än ordet herr eller dam, snarare mindre. Det säger alltså egentligen ingenting om någonting generellt sett om den som säger sig vara konsult.”

”Det finns inget samlat begrepp om vad en konsult är för något eller om vad en konsult gör.”

”Det går inte att hitta en systematik för att legitimera. Det är inte som med läkare som har sina specialiteter: barnläkare, öronläkare. Men organisationskonsult, fan varenda en kallar sig organisationskonsult. Strategikonsult... alla kallar sig strategikonsult.”

”Vi har olika förhållningssätt, olika inriktning, olika drivkrafter också. Alltså konsult, vem som helst kan bli konsult, eller kalla sig konsult.”

Och så här sade en inköpare jag talat med som försökt formalisera inköpen av konsulttjänster på ett av landets större bolag:

”Ingen vet vad managementkonsultation är. Vi har frågat alla våra tretton leverantörer. Vi har bett dem definiera managementkonsultation, men ingen vet vad det är.”

Konsulter har kallats ”handelsresande i ord” (Czarniawska-Joerges 1988) då många av dem excellerar i att hitta på vaga och mångtydiga etiketter till sina tjänster. När jag genomförde en kartläggning av konsultbolags annonser i Affärsvärldens årliga bok Konsultguiden för åren 2000-2006 fann jag en rad exempel på sådana mångtydiga, vaga och svårfångade erbjudanden. Här följer fyra typexempel på konsulterbjudanden, hämtade ur Konsultguidens annonser:

”Vi kan helt enkelt hjälpa ditt företag att tackla komplexa utmaningar och skapa nya möjligheter för tillväxt.”

”Vi hjälper företag att förstå och forma framtiden.”

”Vi är vägvisaren för företag som befinner sig i förändring och utveckling.”

”Vår ambition att i verklig mening vara ett kunskapscentrum inom projektområdet innebär ständig förnyelse och utforskning av nya vägar.”

När det enda påtagligt synliga hos kunden ofta är en anteckning om det antal konsulttimmar man köpt samt kostnadsposten i redovisningen (Rydmark 2004, Bäcklund & Werr 2005) kan man förstås fråga sig vad tjänsten egentligen består av mer precist? Och hur den skulle kunna fångas i en explicit regeltext? Som jag diskuterade i förra kapitlet gäller det mest centrala kravet på en regel dess klarhet d v s att det så *tydligt* som möjligt ska framgå av regeln vad som förväntas av vem och när (Fuller 1964: 63). För att någorlunda lyckas uppfylla detta ideal krävs dels ett relativt stabilt kunskapsområde men också ett tillräckligt avancerat språk. Men när det gäller managementkonsultation är det alltså snarast *tvetydighet* som är idealet. Här skapar kunskapsområdets *vaghet* och (paradoxalt nog) själva den kunskapsintensiva etiketten utrymme för innovativa identitetskonstruktioner på såväl den organisatoriska som den personliga nivån (Alvesson 2000:b, Furusten 2003:185).

Man kan givetvis fråga sig hur det kommer det sig att managementkonsulter ändå lyckas sälja detta som för omvärlden kan te sig som ”grisen i säcken”. Det har föreslagits att framgång i hög grad kan relateras till konsultens retoriska färdigheter och förmågan att vinna förtroende, övertyga och hantera förväntningar (t ex Alvesson 1993, Clark 1995, Clark & Salaman 1998, Furusten & Werr red 2005). Inte sällan valideras de vaga konsulttjänstekonstruktionerna genom att managementkonsulten så att säga ”säljer sig själv”, mer om detta nedan.

Den unika managementkonsultationen

I förra kapitlet såg vi att formella regler fungerar som klassifikationssystem som uttrycker generalitet och universalitet (Hood 1986:19, Bowker & Star 1999:13). Reglers befallningar, tillåtelser eller förbud gäller alltid ett flertal *liknande* aktörer och situationer. Även om det är teoretiskt möjligt är det således inte brukligt att skraddarsy en regel för varje enskild företeelse eller varje specifik regelföljare (Allot 1980:21). Formellt regelsättande underlättas därför väsentligt av förekomsten av redan etablerade generella kategorier.

Men managementkonsulter tycks endast ha en sak gemensam: viljan att framstå som tillräckligt *olika* varandra. Det vanliga är annars att professionella yrkesutövare vill vara *lika* varandra, åtminstone i vissa centrala avseenden. Så är t ex fallet med revisorer, läkare och advokater som alla strävar mot en auktorisation eller legitimation. Genom att klara av ett antal på förväg uppställda krav, såsom utbildningar och tester av olika slag, visar den individuella kandidaten sig tillräckligt lik andra redan godkända yrkesutövare. Legitimationen eller licensen blir då ett synligt tecken på den eftersträvansvärda likheten, en kategorisering som anses borga för säkerhet och kvalitet (jfr Abbot 1988). Professionalitet brukar sålunda förknippas med likhet mellan de yrkesutövande. Men managementkonsulterna vill alltså framstå som *olika* andra managementkonsulter, både i termer av hur de utför sin verksamhet och hur de är som människor (jfr Schilling 2006).

DEN UNIKA KONSULTEN

Sinnebilden av olikhet tycks vara den *unika individen*. När jag under intervjuerna låtit managementkonsulterna berätta fritt om sig själva och sina tjänster, om kunder och om konsulternas upplevelser av hur allt "fungerar" i branschen, har ett tema varit särskilt framträdande: individualism. Managementkonsultation beskrevs återkommande som någonting nära förknippat med konsulten som individ och det blev tydligt att det i botten låg ett antagande om individer som "naturligt" olika varandra, en föreställning som går hand i hand med individualiseringen. Enligt denna trend ser människor på sig själva och vill uppfattas av andra som olika och i hög grad oberoende individer med klara gränser och egna värderingar, intressen och mål (Thomas m fl 1987). Denna analys stämmer förvisso in på många människor i dagens samhälle, men kanske är det ett särskilt utmärkande drag hos konsulter och då i synnerhet management-

konsulter? I varje fall har samtliga konsulter jag mött presenterat sig som unika. Så här kunde det låta när föreställningen om managementkonsultationen som någonting unikt och individuellt återskapades under intervjuerna:

”Konsultation är väldigt mycket din egen person. Du är ju ditt eget instrument. Metoderna du använder är ju bara verktyg för verktyget egentligen.”

”Konsultation är inte bara kunskap. Det är kompetens parad med personlighet och den kombinationen finns i så många variationer att det nästan är omöjligt att beskriva den här kombinationen i varje enskilt fall.”

”Konsultyrket är ett fritt yrke. Det finns speciella personer som söker sig till konsultyrket och de är ena jävla primadonnor. Stor stark och vacker och ”jag står för mitt så får du stå för ditt, väldigt mycket individualister.”

På frågan vad som är mest avgörande för att få till en affär, konsulten som individ eller konsultbolaget, svarade också de flesta av mina informanter att konsulten är viktigast. Som den erfarna konsult-VDn Holger Bohlin (Bohlin 1988:9) uttryckt det: ”Konsultation är rådgivning. Råd ges ej av företag utan av människor”. Även om de stora konsultbolagen gärna beskriver sig som ”globala spelare” ansåg de intervjuade konsulterna att det snarast handlar om globala nätverk av många *lokala* sammanhang i vilka affärerna görs. Varumärket kan vara viktigt men det är de personliga relationerna mellan individer som avgör. En senior konsult med erfarenhet från stora bolag inom såväl managementkonsultation som IT-konsultation sade t ex så här när hon jämförde de två branscherna:

”Personen! Det är där du köper, den du har kontakten med. Om du har ett jättebra bolag bakom men kontaktpersonen inte fungerar så blir det inget [...] IT-konsulting är mer binärt. Antingen fungerar det eller så fungerar det inte.

Det finns inget att det fungerar lite grann. Det finns inget rätt och fel på samma sätt i managementkonsultation där det ofta handlar om att ta fram en strategi eller ett förslag. Managementkonsulter är vana att bli bedömda på individnivå, det är inte IT-konsulter vana vid”.

I en studie av en fusion mellan ett IT- och ett managementkonsultbolag fann Schilling (2006), i linje med ovanstående, betydande skillnader mellan IT- och managementkonsulterna. Bland annat beskriver hon (ibid:5) hur det nya bolagets säljkår förmådde sälja IT-konsulttjänster men däremot inte managementkonsulttjänster varför försäljningsansvaret för de senare snart kom att återtass av managementkonsulterna själva. Schilling (ibid:75) citerar en managementkonsult som kommenterade detta som följer: ”Det är väldigt svårt att sälja sådant vi håller på med. Det är väldigt speciellt och specifikt”. Även i Konsultguidens bolagsannonser finns många hänvisningar till unikheter, som detta typexempel: ”Våra konsulter är handplockade för sina unika kvalifikationer och färdigheter”.

Lindberg (2003) som intervjuat konsultköpare inom offentlig sektor och baserar sin analys på Axelssons (1998) modell, menar att inte bara utbudet utan också efterfrågan på managementkonsultation kännetecknas av att många köpare frågar efter och väljer heterogena tjänster, d v s skräddarsydda tjänster som varierar från köpare till köpare. Bland uppdragsgivare som jag själv och andra (t ex Bäcklund & Werr 2005) talat med, har konsulttjänsten också ansetts nära förknippad med konsulten som individ. Konsultbolaget har beskrivits som mindre viktigt i sammanhanget då konsultationens värde sagts vara kopplat till den individuella konsulten. Så här sade en senior konsult jag intervjuat (som tidigare själv köpt in konsulttjänster) om skillnaden mellan att köpa eller sälja ett affärssystem respektive managementkonsultation:

”Om du säljer ett affärssystem som är känt så kan det vara så att kunden kommer från ett företag där de just hade det affärssystemet så han känner produkten och vill ha produkten. För managementkonsulter handlar det nästan till 100 procent om förtroende byggt på en personlig relation. Det är alltså inte så att man [kunden] ringer till ett bolag för att de verkar bra och ber dem skicka en

konsult. Så fungerar det ytterst sällan, utan "jag vill ha Pelle för jag känner Pelle och har jobbat med Pelle förut". Jag kan möjligen acceptera Pelle plus några till som han tycker är bra för att lösa jobbet. Och då litar jag på Pelle, att han har några bra människor med sig."

Uppfattningen om konsultation som någonting kopplat till enskilda individer delas alltså också av många kunder. Men trots att konsultforskare ifrågasatt den påstådda unikheten hos konsulter och istället betonat likheter mellan konsulttjänster (t ex Furusten 2003) har denna kritik hittills haft svårt att vinna gehör på fältet. Under en gruppträff med representanter från inköpsavdelningar på några stora svenska bolag som försökt formalisera sina inköp av managementkonsultation (se kapitel 2), uttryckte t ex en av de inköpsansvariga som om det vore en självklarhet att: "Managementkonsulter är ju inte utbytbara, de är unika begåvningar".

DET UNIKA KONSULTBOLAGET

Konsultbolags ledningar brukar också ofta betona att konsultbolaget *som helhet* är unikt. Så här beskrev en VD för ett mindre bolag med ett 15-tal konsulter sitt företag under en intervju:

"Vi vill vara en unik partner till hela företagsledningen genom våra samverkande kompetenser [...] Jag tror att vi är ganska unika. [...] Vi har tänkt igenom det med vad vår unikheter är. Vad det är som är vår "unique selling point" [...] Vi jobbar med en ny affärsidé, med ett nytt sätt att konsultera på [...] Vi har en väldigt speciell kompetens inom det här området som jag inte vet någon annan som har."

Att konsultbolagen vill framstå som unika märks också i försök att kategorisera dem. Furusten & Bäcklund (2000:71, 78) som gjort en kartläggning över svenska och utländska konsultbolag verksamma i Sverige, kunde inte utläsa någon likriktning av tjänsteutbudet av sin sammanställning. De globala bolagens marknadsdominans är inte liktydig med att dessa likriktar konsultationens innehåll. Marknaden är differentierad, d v s bolagen uppvisar olikheter i de tjänster som erbjuds (ibid).

Som vi såg i förra kapitlet behöver regelsättare formulera generella kategorier för sina regler. Vanligt är då att de använder sig av tidigare reglers kategorier enligt principen om stigberoende (jfr kapitel 5). Men att göra så är (ännu) en omöjlighet för regelsättare på konsultfältet eftersom det här inte finns några tidigare etablerade regler att bygga vidare på. Kategoriseringsförsök genomförs dock då och då, bland andra av Affärsvärlden som i Konsultguiden försökt ta fasta på det lilla som trots allt upplevs objektivt mätbart i branschen. Fakturering, omsättning, vinst och antal anställda hör till sådana aspekter av konsultbolags verksamhet som faktiskt är explicit uttryckta tack vare den generella redovisnings-, skatte- och arbetslagstiftning som gäller alla företag, också konsultbolag. Men trots att Konsultguidens rankning alltså bygger på sådana mätbara faktorer får den ändå kritik av många konsulter jag talat med för sin, i deras tycke, godtyckliga kategoriindelning.

I Konsultguiden skiljs managementkonsultation från andra typer av konsultation som här etiketteras bemanning, PR/kommunikation, marknadsundersökning, utbildning, IT/Internet, teknik, revision, reklam, affärsjuridik och IP-immaterialrätt. Guidens företagsannonser ger dock vid handen att dessa gränser många gånger är godtyckliga, bland annat eftersom många bolag säger sig erbjuda "skräddarsydda" lösningar som spänner över flera av konsultområden (www.konsultguiden.se, 05-02-14). Generalitetsproblematiken (jfr kapitel 5) uppmärksammas också av Konsultguidens redaktion. I förordet till 2001-års upplaga lade redaktören och den researchansvarige in följande två brasklappar:

"Det är ofta svårt att avgöra var rådgivningsverksamheten slutar och övergår i andra verksamheter. Vi har i år löst problemet genom att särredovisa omsättningen jämte byråintäkten för samtliga branscher. De ständigt flytande branschgränserna stökar alltid till det en aning. Många företag har verksamheter som skulle kunna passa in på flera branscher. I somliga fall har gränsdragningen varit omöjlig att göra, till exempel på grund av att företaget är så stort i båda branscherna att det vore konstigt att ignorera dem vilken det än gäller."

”För fyra år sedan kompenserade Konsultguiden något för denna branschförvirring genom att lägga till en sektion kallad verksamhetsfördelning för varje bransch. Tanken var att konsulterna där skulle redovisa sina specialområden. Sedan dess har en del hänt i de kartlagda branscherna. Till exempel har företag, som tidigare självmant sorterade in sig som antingen reklam- eller PR-byråer, numera börjat föredra termen kommunikationskonsult, alltså en egen nisch någonstans mitt emellan PR, reklam och management. Några nya bransch kategorier har dock inte Konsultguiden infört. Vi gör inte det förrän en ny konsultnisch lyckats samla tillräckligt många aktörer under tillräckligt lång tid, eller förrän en gammal bransch lösts upp så pass att jämförelser inte längre är meningsfulla. Till dess fortsätter vi med våra bransch kategorier och låter tumregeln vara att varje företag ska redovisas i den bransch där det har mer än hälften av verksamheten.”

Den som ger sig ut för att söka efter managementkonsultfältet har sålunda ingen enkel karta att tillgå. Dels är det svårt att avgränsa managementkonsultation från andra typer av konsulttjänster, dels kan managementkonsultationen i sin tur delas in i många tänkbara underkategorier. Som ytterligare ett exempel kan vi ta den europeiska konsultföreningen FEACOs val att dela in managementkonsultation i fem tjänsteområden: Corporate Strategy Services, Operations Management, Human Resources Management, Information Technology och Outsourcing Services (FEACO 2003). Konsultationens gränser är således näst intill omöjliga att definiera entydigt. Fältet kan därmed betecknas som ”löst sammanhållet med vaga konturer” (Furusten 2003:184).

I Nutek:s senaste analys av den svenska konsultbranschen (Nutek, 1999:26) görs en inventering av befintlig offentlig statistik om branschens aktörer. Definitionen av en bransch baserar sig vanligen på Statistiska Centralbyråns s k SNI-koder (Svensk Näringsgrensindelning) som används i offentlig statistik. För konsultation kan man ur SNI 92 utläsa att Näringsgrenen ”K Fastighets- och uthyrningsverksamhet, företagstjänster” bl a omfattar ”Konsultverksamhet avseende företag, organisation, information mm” som i sin tur avser verksamheterna ”arbetsmiljökonsult, ekonomisystemkonsult, företagskonsult, informationskonsult, managementkonsult,

organisationskonsult, personalkonsult, konsult- psykologisk, rationaliseringskonsult och statistik-konsult (ibid: 13-14). Vad som skiljer dessa olika verksamheter åt framgår emellertid inte av SNI 92. I Nutek:s branschanalys noteras också att myndigheter som Riksskatteverket (RSV) och Patent- och Registreringsverket (PRV), vilka har till uppgift att registrera företag, saknar en allmänt accepterad princip för att klassificera konsultföretag. Nutek kommenterar detta enligt följande (ibid:14):

”Nyregistrering av ett konsultföretag som erbjuder projektledningstjänster inom ett flertal branscher kräver många och långa samtal med handläggande myndighet innan ett skönmässigt beslut sannolikt måste avfärda klassifikationsproblemet!”

Inte heller Centrum för personal och utveckling som ger ut tidskriften Personal och Ledarskap och årsboken Gröna boken där man skiljer mellan ett 40-tal branscher, har någon bättre klassificering än den generella beteckningen ”företagskonsultation” (ibid:15). Inte ens stora internationella konsultköpare som Världsbanken och EU:s biståndsorgan problematiserar vad som är att betrakta som konsultarbete och inte. Enligt Nutek nöjer sig dessa organisationer med att dela in *självutnämnda* konsulter efter en 14-sektorsmodell, baserad på insatsområden. Certifiering av konsulter (enligt ISO-standard, s k DACON-system eller liknande) har initierats på vissa håll men om dessa försök skriver Nutek att ”så vitt vi förstår har detta dock ingen som helst praktisk betydelse (ännu)?”

Slutsatsen av Nuteks genomgång av befintlig offentlig statistik är därmed att något auktoritativt definierat klassificeringssystem för konsulter inte existerar om man med detta menar ett system som betraktas som självklart i de flesta sammanhang (ibid: 15). Nutek prövar därför att själva formulera en mer kvalitativ definition och skriver bl a att den som inte har några ”unika kunskaper” att erbjuda, knappast är att betrakta som någon egentlig konsult (jfr ovan). Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det troligtvis finns lika många definitioner av managementkonsultation som det finns managementkonsulter (jfr Bäcklund och Werr 2005, Kubr 1996 och Furusten 2003).

Den föränderliga managementkonsultationen

Ett kriterium för att anses modern är att vara förändringsbenägen (jfr Garsten 2003). Som exempel i diskussioner om förändringsbenägenhet brukar nämnas flexibel arbetskraft, projektanställningar och – konsulter. Som vi såg i avsnitten ovan beskrivs konsultationens innehåll ofta som svårdefinierat och vagt. En uppfattning som förstärks genom att konsulter framställer sig som olika varandra och allra helst vill bli betraktade som unika individer. Mot bakgrund av diskussionen i förra kapitlet om den ideala regelns krav på explicititet och generalitet förstår vi att redan detta skapar svårigheter för dem som försöker sätta regler för konsulter. Och då har vi ännu inte berört en mycket betydelsefull aspekt: konsultationens föränderlighet över tid och rum.

IDENTITETS- OCH TJÄNSTEREKONSTRUKTION

Vi har tidigare sett exempel på att managementkonsulttjänsten vanligen anses intimt förknippad med den säljande konsulten som person och att han eller hon gärna framställer sig som unik. Men konsulten nöjer sig inte med att vara olika *andra* managementkonsulter. Allra helst vill han eller hon också framstå som olika sina egna tidigare "jag", d v s konsulten vill framstå som en individ i oavbruten egen utveckling. Idealtillståndet tycks vara en sorts radikal *identitetsrekonstruktion*, d v s att också *själv* ständigt förändras. Furusten (2003:185) beskriver detta personlighetsdrag genom att likna konsulterna vid improviserande artister. Trots vissa gemensamma teman menar Furusten att det finns ett mycket stort utrymme för variationer kring dessa teman (ibid). Liknelsen bjuder att en och samma improviserande artist (konsult) ideligen kan och bör bjuda på "nya solon över samma ackordföljd".

Det gäller åtminstone att ge *sken* av sådan pågående individuell förändring då konsultation förknippas med framtid och förnyelse och inte sällan beskrivs som ett spel på en plan som hela tiden är satt i förändring. Uppdragen brukar handla om att föreslå beslut om hur kunden bör hantera en osäker framtid. Hur framtiden i själva verket kommer att se ut är det förstås ingen som med säkerhet vet. Men där andra ser osäkerhet tenderar konsulter istället att se en utmaning och ett möjligt uppdrag. Konsulter förväntas allmänt ligga i strategisk framkant och erbjuda skraddarsydda lösningar anpassade efter varje individuell kunds problem i varje enskilt fall (t ex Kubr 1996).

Exempel på denna förväntan märks också i Konsultguidens bolagsannonser:

"Kundens unika förutsättningar och behov är alltid utgångspunkten för våra uppdrag."

"Vi har lång erfarenhet av att skraddarsy insatser efter medarbetarnas behov."

"Vi är pragmatiska med ett flexibelt arbetssätt och försöker alltid hitta den bästa/effektivaste lösningen utifrån kundens specifika förutsättningar."

I Nuteks definition av managementkonsultation (Nutek 1999:16) hänvisas förutom till unikheter (jfr ovan) också till att konsulttjänstens kunskapsinnehåll måste motivera "skraddarsydd lösningar eller individuell rådgivning" i samband med affären. Det finns således en stark föreställning om konsulten och konsultationens *innehåll* som relativt snabbt föränderligt över tid (med betoning på framtid) och rum (skraddarsydd lösningar för olika kunder). Fenomenet managementkonsultation tycks därmed ha svårt att leva upp till den ideala regelns stabilitetskrav (jfr kapitel 5). Trögheten hos den formella regleringsprocessen kan visserligen med tiden få oss att betrakta det reglerade fenomenet som alltmer stabilt, men verklighetens upplevda föränderlighet är problematisk för regelns legitimitet så länge diskrepansen mellan regeltext och verklighet upplevs stor (jfr kapitel 5).

OBEROENDE KONSULTER OCH KONSULTBOLAG

Vi har redan sett att den enskilde konsulten och konsultationens innehåll beskrivs som föränderligt och nu ska vi se att också konsulter organiserade kännetecknas av en betydande föränderlighet över tid och rum.

De mest ideala förutsättningarna för regelföljande ges *inom* formella organisationer. För det första har den organiserande regelsättaren en given kategori att rika reglerna till: de egna medlemmarna. För det andra råder vanligen regelmonopol inom organisationen tack vare dess sociala kontrakt (jfr kapitel 5). Hur står det då till med

konsultregelsättares möjligheter att skapa generaliserbarhet baserad på formell organisationstillhörighet?

Låt oss börja med att notera att konsultverksamhet förekommer i många juridiska former: enskild firma och enkelt bolag, handelsbolag och kommanditbolag, aktiebolag och ekonomisk förening. Till denna lista kan också läggas ideella föreningar och stiftelser (Nutek 1999:19). Trots förekomsten av formella organisationsstrukturer på fältet är det emellertid ofta svårt att säga var den enskilda konsulten egentligen hör hemma. Ett nyckelord i sammanhanget som ofta används om konsulter och konsultation är *oberoende* som t ex ses i följande uttalande av Bohlin (1988):

”Konsultverksamhet är en oberoende och självständig servicefunktion. Dess utövare eller dess resultat kan inte styras i en viss riktning genom politiska intressen, företagsgrupper eller andra påtryckningar.”

Önskan om oberoende märks i flera led. För det första vill konsultbolags ledningar gärna att det egna bolaget ska framstå som obundet i förhållande till omgivande strukturella kontexter. Här följer några illustrerande exempel från Konsultguidens annonser:

”Vi är en oberoende konsultpartner...”

”Våra kunder finns inom i stort sett alla verksamhetsområden och branscher i såväl privat som offentlig sektor.”

”Våra konsulter genomför uppdrag över hela världen, på plats hos kund eller i egna projektlokaler.”

Annonscitaten ovan är typiska i sin andemening, men riskerar ändå att dölja något väsentligt på grund av det pronomen som valts i bolagsannonserna: ”vi”. Under mina konsultintervjuer framkom det nämligen att själva konsultorganisationen många gånger kunde upplevas som alltför reglerande av de enskilda konsulterna som också tycktes värna starkt om sitt *personliga* oberoende. En del informanter hävdade till och med att konsulter i gemen har svårt att passa in och

inordna sig i traditionella formella och stabila organisationer under förevändning att konsulter har problem med att underkasta sig byråkrati och kontroll från en hierarki. Många konsulter jag pratat med har uttryckt en stark "jag är inte som de andra!"- attityd och därtill i vissa fall förmedlat en känsla av självtillräcklighet. Flera av dem jag intervjuat berättade att de personligen värjde sig särskilt för tanken på att *tillhöra* en "trög" organisation och därför hade de valt att åtminstone på deltid arbeta som egenföretagare. Så här sade t ex en konsult om varför han efter sina första sex år i arbetslivet valde att lämna en anställning på ett storföretag för att istället bli konsult:

"Det var det här med självständighet tror jag. Frihet på något sätt. Jag var väl lite grann störd av byråkratierna [...] Det är en sån här intressant aspekt på det [valet att bli konsult], nämligen att man inte passar in i organisationer. Det säger man ju ofta att ska man utveckla något nytt inom en stabil etablerad struktur så är det ofta svårt va."

En nybliven konsult som tidigare arbetade som revisorsassistent på ett av de större bolagen sade så här om sin nya anställning på ett mindre konsultbolag:

"Jag trivdes inte så bra med arbetsuppgifterna för det var väldigt reglerat. Jag kände att man var väldigt styrd i arbetet som revisor. Det finns inget utrymme för egna idéer utan man tittar hela tiden på vad andra har gjort och rättar andras fel. Jag kände att jag vill ha större utmaningar. Som konsult får man se många olika typer av företag och branscher och är därmed inte fast på ett ställe."

En annan konsult som gick direkt från en dubbel högskoleexamen till ett större konsultbolag kommenterade sitt karriärval så här:

"Jag tyckte det var intressant med dynamiken i branschen, i jobbet, att få prova på olika situationer. Inte bara det att man har möjlighet att prova på olika marknader, olika företag, olika affärsriktningar, utan att man som regel

jobbar med förändringsarbete, så att man kommer in i en situation och försöker analysera den för att göra någonting bättre av den.”

Schilling (2006:75) beskriver managementkonsulterna hon intervjuat som ”väldigt fria och självständiga att köra sin egna lopp”. I sin fusionsstudie fann hon (ibid:86) att managementkonsulterna gjorde aktivt motstånd mot integrationsförsöken och att pratet handlade om hur de skulle kunna undvika att integreras (ibid:88). Men det finns också studier som motsäger denna bild.

I en studie av identitet i ett partnerägt multinationellt IT- och managementkonsultföretag identifierade Alvesson & Kärreman (2000) fyra ideologiska element som stödde systemet av föreställningar kring att vara en del av ett multinationellt konsultföretag. Två av dessa var ”hög lojalitet och engagemang” samt ”villighet att underordna sig och lyda”. Men trots att det alltså finns undantag står det klart att många konsulter högt värdesätter friheten att pröva sina idéer om förändringsmöjligheter vilket ofta går hand i hand med en personlig önskan om obundenhet från rigida formella organisationer. Ytterligare en illustration till detta ges av Czarniawska-Joerges (1998:76) som presenterar tre listor över typiska konsultmetaforer (en bra-lista, en dåligt-lista och en beror på-lista). I bra-listan återfinns bland andra metaforerna *förnyelse*, *handlingsfrihet* och *nätverk* medan *central styrning*, *detaljreglering*, *hierarki* och *regelsystem* hamnat på dåligt-listan.

”PÅ VÄG NÅGON ANNANSTANS”: TILL KONSULTBRANSCHEN

Ett första steg i riktningen från centralstyrning, detaljreglering, hierarki och regelsystem mot förnyelse, handlingsfrihet och nätverk kan vara att individen väljer att lämna någon mer reglerad bransch för konsultbranschen (jfr strategin *exit*, att lämna eller byta regulativ omgivning, i kapitel 3). I ett nyhetsbrev från april 2006 utgivet av projektet ”Framtidens Näringsliv” som initierats av Nutek och Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien, diskuteras rörligheten hos den svenska arbetskraften under perioden 1991 till 2002 (nyaste tillgängliga data). Till hjälp har man tagit SCB:s sk LOUISE-databas som integrerar befintlig data från utbildnings-, arbetsmarknads- och den sociala sektorn.

Av nyhetsbrevets statistiska analys framgår att omsättningen av individer d v s flödena till och från en viss bransch var högst för branscherna personalintensiva tjänster, konsultation och handel¹¹. För konsultation kom i snitt 21 procent av de sysselsatta till branschen föregående år medan 18 procent lämnade branschen varje år under åren 1991-2002 (ibid:4). Konsultbranschen utmärkte sig med störst andel sysselsatta som arbetade i en annan bransch året innan. För 1997 gällde t ex att en av sex konsulter arbetade med någonting annat året före (ibid:6). Konsulterna tillhörde också de näst mest benägna att lämna sin bransch för ett arbete i en annan bransch (ibid:7).

En personalchef jag intervjuat som arbetar på ett av de större konsultbolagen hävdade att konsulten är en person som önskar omväxlande arbetsuppgifter men som också vill byta miljö ofta för att trivas. Hon menade att konsulten gärna vill framstå som en individ som är "på väg någon annanstans", någon som oavbrutet håller sig i rörelse mellan flera olika branscher, kundföretag och projektgrupper. Under mina intervjuer med konsultchefer framkom också att konsultbolag kan ha svårt att bygga lojalitet med sina anställda konsulter trots utvecklade karriärstegar och höga löner. Jag fick höra att konsultchefer som försöker styra och ställa med sina medarbetare sällan blir långlivade. Rigida strukturer ogillas av de flesta konsulter medan entreprenörsandan är uttalad och många när och även realiserar drömmen om ett eget bolag.

"PÅ VÄG NÅGON ANNANSTANS": TILL DET EGNA BOLAGET

Institutet för tillväxtpolitiska studier (ITPS) ansvarar för den årliga svenska nyföretagandestatistiken vilken tas fram av Statistiska Centralbyrån (SCB). Nyföretagandestatistiken avser att mäta antalet genuint nya företag som startats under ett kalenderår (www.itps.se 2007-04-01). Denna statistik används bland annat i projektet "Framtidens Näringsliv" (se ovan). Ett av projektets nyhetsbrev från februari 2006 har titeln "Flest nya företag inom konsultbranschen". I nyhetsbrevet konstateras att hela 24 procent av Sveriges nystartade företag 2004 var hemmahörande i konsult-

¹¹ LOUISE-databasen som finns på Kulturgeografiska institutionen vid Uppsala universitet omfattar samtliga individer, 16 år och äldre, som var folkbokförda i Sverige året före varje mätning. De sysselsatta knyts till ett arbetsställe och det är arbetsställets branschkod som avgör vilken bransch individen anses arbeta i (Nutek & IVA 2006:2).

branschen. Mellan 1994 och 2004 startades cirka 400 000 företag i Sverige, vilket i genomsnitt är 36 500 nya företag per år. År 2004 startades rekordmånga företag, 41 600 stycken. Antalet nystartade konsultföretag ökade med hela 75 procent mellan 1994 och 2004 då det startades 10100 konsultföretag i hela landet varav så många som 4000 i Stockholms län (Nutek & IVA 2006:1, s. 2, 7).

Förnyelsetalet i en bransch mäts genom att räkna antalet nystartade företag per 100 etablerade företag i branschen året innan. I hela landet var förnyelsetalet 7,8 nya företag per 100 etablerade år 2004. Konsultbranschen hade det allra högsta förnyelsetalet detta år på knappt 10 procent och värden mellan 9 och 13 procent över tioårsperioden 1994-2004. I sammanhanget bör det noteras att konsultbranschen i denna statistik, som på så många andra håll, ges en mycket bred definition som här bland annat inkluderar företagstjänster som revision, juridiska tjänster, reklam och rekrytering (ibid:2). Den offentliga statistiken trots det belägga konsulternas entreprenörsanda.

Vi kan också utläsa att de nya konsultföretagen är minst benägna att anställa jämfört med andra branscher. Endast 1,4 anställda personer i medeltal per nystartat konsultföretag år 2004 att jämföras med nystartade företag inom kunskapsförmedling och råvaru- och processindustri vilka i medeltal anställde 1,8 personer samma år (ibid:4-5). Kanske kan vi tolka dessa siffror till stöd för de enskilda konsulternas uttryckliga önskan om oberoende?

Flera konsulter har berättat för mig att de valt att formellt tillhöra någon av de stora "konsultdrakarna" för att få del av den större organisationens varumärke och resurser, men samtidigt har de betonat att de fortfarande i själ och hjärta är sig själva närmast. Och som statistiken visar gör alltså många så småningom slag i saken och startar eget. Så här kommenterade en enmanskonsult jag intervjuat skillnaden mellan att jobba som enmanskonsult och som anställd på ett större konsultbolag:

"Det har varit frihet, en ytterligare dimension av frihet då. Att själv kunna avgöra vad jag går in i. Det är snarare frågan om "jag" än om "vi". Det är rätt så vanligt att konsulter arbetar [som jag] i paraplybolag där var och en egentligen har sitt eget bolag."

Alvesson (2000:a) menar att konsulters potentiella rörlighet och illojalitet kan leda till problem för konsultorganisationer som önskar fastställa deras identitet som organisationsmedlem och anställd. I kunskapsföretag (se också Hedberg 1990, Sveiby & Risling 1986) som t ex ett konsultbolag är individerna de helt centrala kunskapsbärarna. Då traditionella substansstillgångar saknas är bolagen ytterst beroende av nyckelpersoners lojalitet då själva tjänsten finns i huvudet på de anställda (ibid:13) som tack vare dessa omständigheter har möjlighet att kräva stor självständighet (ibid:2). Så här sade en konsult jag intervjuat apropå konsulters inställningar till formell organisering:

”Vi har en idé om att göra det lätt för människor att komma och gå i ett företag. Därför har vi, Björn¹² och jag, ett företag som heter A&B AB, som vi äger tillsammans. Sedan har vi i vår tur bildat ett bolag som heter A&B Partners AB. Och det är i detta bolag som verksamheten ska bedrivas. Det är här människor som är intresserade av att pröva konsultyrket kan komma och jobba med oss. Så det innebär att du kan bli anställd, du kan bli delägare, du kan jobba i ett slags fastare nätverk tillsammans med oss eller bara som ett slags samarbetspartners. Vi har sagt att strukturen inte får hindra oss från att jobba tillsammans med personer som har gemensamma idéer och mål som vi har. Så det är därför vi håller på med lite sådana här öar, ett nav på det sättet att det ska vara lätt att jobba och att det ska vara idéer som binder oss samman.”

Ett partnersällskap som det beskrivna ovan innebär att flera oberoende små företag, ofta ensamkonsulter, går in under ett så kallat ”paraplybolag”, vilket de gemensamt äger. Detta företag blir sedan ansiktet utåt och används t ex i marknadsföring mot nya kunder, vid fakturering etc. Konstruktionen är tänkt att ge de små företagen möjligheten att erhålla några av de större företagens fördelar (Nutek 1999:19). Många mindre konsultföretag bildar också formella eller informella nätverk för att ge sken av att ha det stora företags

¹² Samtliga namn i citatet är ändrade för att garantera anonymitet.

egenskaper (ibid:20). Så här beskrev två konsulter sådana nätverk där de själva är med:

”Det är informellt. Det är alltså inte så att det här nätverket är definierat avtalsmässigt. Det är ett flytande nätverk. Jag skulle säga att jag kan jobba ihop med ett tjugotal, tjugofemtal konsulter. De som jag jobbar med just nu av de här är fyra stycken och det pågår under viss tid.”

”Vi är bara två personer i företaget men vi jobbar i ett gigantiskt nätverk. Många har smålådor och så syr man ihop det för varje specifikt projekt. [...] Eftersom jag har så oerhört stort nätverk så får jag rätt mycket tillgodosett den vägen. Det nätverk jag har är ju mina arbetskamrater. Vi umgås privat och spelar golf och i det här informella nätverket så känner alla varandra mer eller mindre och vi pratar jobb och uppdrag och så. Det kan nog röra sig om 40-50 personer.”

Konsulterna ovan verkar således erkänna sin tillhörighet till det Sjöstrand (1985:16) kallar kretsen, ett informellt nätverk av individer där vänskapsrelationerna utgör kittet. Kretsens saknar formell hierarki och är något flyktigare och mindre stabil än det Ouchi (1980) kallar klanen, och betydligt lösare ordnad än den formella organisationen. Kanske möjliggör kretsen därmed en högre grad av upplevt oberoende? I linje med denna tanke uttryckte flera av de intervjuade konsulterna skepsis mot formella fusioner mellan konsultbolag (jfr även Schilling 2006), medan det däremot beskrevs som relativt enkelt att samarbeta med enskilda konsultindivider under specifika projekt:

”Vi konstaterade att den formen av samarbete är väldigt svår som inte är projektstyrd. Det är väldigt svårt medan däremot i projekt där du har behov utav någonting som du själv inte har, då är det pang på rödbetan. Då hittar du den [individ] som du tycker är bäst och det fungerar väldigt väl.”

"PÅ VÄG NÅGON ANNANSTANS": TILL KUNDERNA

Ytterligare en omständighet som har betydelse för konsultationens upplevda föränderlighet och svårbestämda tillhörighet är rörligheten mellan konsultorganisationen och kundorganisationerna. I de flesta organisationer är det uppenbart för personalen var de är anställda, gentemot vem de förväntas vara lojala och vilka intressen deras arbete i första hand går ut på att tillvarata. Men när det gäller konsultation är gränserna mellan konsultföretaget och kundföretagen ofta diffusa (Alvesson 2000:a s 139).

Kunden har valt att köpa in konsulten som tillfällig extern arbetskraft vilket innebär att han eller hon är inhyrd och fysiskt närvarande då och då, men utan att vara anställd hos kunden. Många skulle säga att för att betrakta något som ett konsultjobb krävs "projektkaraktär", d v s uppgifterna måste ligga utanför kundens ordinarie verksamhet (t ex Nutek 1999:16). Organisatoriskt är det brukligt att konsulter och kundanställda bildar en temporär projektgrupp där ordningen blir en annan och hierarkin, enligt mina informanter, kan upplevas oklar eller mindre påtaglig. Ofta arbetar projektgruppens medlemmar relativt självständigt i tid och rum (från respektive organisationsstruktur) med avstämningar per e-post eller telefon.

I relation till det tidigare avsnittet om föreställningen om konsultationens unikheter är det också intressant att notera att konsulternas vanligaste arbetsform - projektet även kommit att förknippas med just unikheter. I den internationella standarden ISO:10006:1997 definieras projekt som en "unik process" och i den amerikanska standarden "A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) definieras projekt som "en temporär satsning vidtagen för att skapa en unik produkt eller tjänst." Det tycks därmed erkänt att projekt på väsentliga punkter skiljer sig från den vanliga linjeorganisationen vilket kanske hjälper till att legitimera den relativa frånvaron av formell reglering i projekten (jfr Blomé 2001). En av de intervjuade konsulterna sade så här apropå tillhörighet:

"Jag blir en märklig blandning av min kund och mig medan jag håller på med uppdraget. Ibland kan jag tänka på den gamla TV-serien 'Upstairs & Downstairs' där

tjänstefolket fanns där hela tiden men ändå aldrig var något hot. Så kan jag känna ibland. Jag har ett oerhört förtroende. Man [kunden] vet inte riktigt, är hon en av oss eller inte?"

Under en träff om managementkonsultinköp poängterade en annan konsult i en presentation om konsulters arbetsätt att:

"Konsulter är mer snabbrikliga än uppdragsorganisationen, tack vare att man arbetar i projekt. De [konsulterna] blir både externa och interna i förhållande till kundföretagen."

Sammanfattningsvis tycks många managementkonsulter vara "på väg någon annanstans". Denna rörelse kan bli uppmärksammas när konsulter lämnar någon annan bransch för konsultbranschen, när de lämnar en anställning för ett eget bolag och när de lämnar konsultorganisationen för kundorganisationen och en viss kund för en annan. Vad innebär då detta för möjligheterna att styra och reglera konsulter?

DESINTEGRATION GENOM DESORGANISERING

Enligt Alvesson (2000:a s 246), som bland annat genomfört en fallstudie av IT-konsultföretaget Enator, kan lojalitetskonflikter och identitetsproblem bli följden av svårigheterna att upprätthålla konsultorganisationens gränser. När produktionen antar formen av hundratals projekt varje år och dessa är löst eller frikopplade från varandra, när planeringshorisonten och ställtiderna är korta, när de enda produktionsmedlen att tala om finns i konsulternas huvuden och merparten av den operativa styrningen dessutom sköts av projektledare och konsulter ute på fältet - då är möjligheterna till övervakning och kontroll från företagsledningens sida ganska små. Endast allmänna riktlinjer för arbetssättet kan då anges och viss löpande uppföljning och kontroll utföras (ibid:19).

Alvesson menar vidare att verksamhet som till exempel konsultation innebär klara tendenser till *desintegration* och en risk att den långsiktiga basen för företaget urholkas. Under mina intervjuer har jag emellertid främst fått höra om denna konsulters diffusa tillhörighet

som en *lösning* snarare än som ett problem för konsulterna själva. De flesta konsulter jag talat med tycktes uppskatta att flyta mellan eller kanske snarast lite *utanför* såväl konsult- som kundorganisationen. Kanske föredrar många konsulter att röra sig i något av ett regulativt ingenmansland, i den lite luddiga frizonen *mellan* de formella konsult- och kundföretagens stabshierarkier? Dessa frizoner som karaktäriseras av tillfällig och löskopplad projektorganisering och en decentraliserad och heterogen *ad hoc* vars formella inslag snabbt upplöses (Mintzberg 1983). En projektorganisation har ju som sitt mål att genomföra en uppgift och därefter avveckla sig själv (Blomé, 2001:8). Och just detta senare – att *desorganisera*, d v s att själv ha möjligheten att bryta upp från det organiserade, helst innan det ”stelnat”, tycks särskilt karaktäristiskt för konsulter.

Stora amerikanska och brittiskamerikanska konsultbolag kommunicerar ofta en image som ger intryck av en rigid hierarkisk struktur och visst finns det vissa skillnader mellan stora utländska och små svenska bolag (se t ex Furusten & Bäcklund 2000). Men för det första kan det vara viktigt att skilja de större bolagens ”resursstab” av unga ofta hårt hållna och reglerade analytiker från de säljande seniora konsulternas mer entreprenöriella arbetsituation (jfr Schilling 2006:100-101). Mina intervjuer antyder att olika logiker råder mellan dessa grupper men att enskilda konsulter ofta kan dra nytta av det stora bolagets varumärke för status utan att det behöver hindrar dem från att betrakta sig som fria och unika med ett högt egenvärde.

För det andra bör vi betänka att strikta formramar och mycket procedurreglering kan fungera avvärande på granskning av ett vagt innehåll. Det är annars lätt att låta sig luras av ytan och tro att konsulter reglerings- och organiseringsiver gäller dem själva. Men som vi ska se i kapitel 8 och 9 förefaller konsulter främst ivriga att kategorisera och stabilisera *andra*, typiskt sett kunder och deras verksamheter. Vi bör också komma ihåg att även då det finns en styrd stab som signalerar stabil *intern* organisering, sker det väsentliga utbytet inte här utan utanför eller snarast mellan konsult- och kundorganisationen.

Ytterligare ett tecken på konsulter desorganisering fann jag då jag genom sökningar på Internet och telefonintervjuer följde upp min kartläggning av konsultsamarbeten angivna i Konsultguiden för åren 2000 och 2001 (jfr kapitel 2). Av de många samarbetena i guidens bolagsannonser visade sig då en majoritet föra en slumrande tillvaro

eller rentav vara "tomma lådor" – etiketter utan någon egentlig organiserad verksamhet bakom. I mina efterforskningar fann jag många sådana snabbt uppkomna och lika snabbt avvecklade samarbetsprojekt från vilka de enskilda konsulterna redan hade dragit vidare.

Sammanfattningsvis tyder dessa tecken på att konsulternas retorik om sin egen föränderlighet också förstärks i handling då de på olika sätt aktivt medverkar till "splittring" eller "utspädning" av sin organisationstillhörighet. Som Greiner & Metzger (1983:3) uttrycker det: "Företagskonsultation är en spännande tillväxtindustri som inte ens sitter stilla för att möjliggöra definition". Jag menar att det är troligt att dessa "hopp från tuva till tuva" på väg någon annanstans i hög grad bidrar till att kväva varje formell regleringsambition i dess linda.

Av kapitel 4 framgick det att de intervjuade managementkonsulterna ignorerade regler eller avfärdade dem som överflödiga med hänvisning till informella alternativ som ömsesidig anpassning och personligt förtroende. I det här kapitlet har vi sett att det, utöver detta mer direkta regelmotstånd, också finns ett betydelsefullt undflyende mönster i konsulters beteende. Kännetecknande för detta mer svårgripbara regelmotstånd är att konsulterna skaffar sig vaga etiketter och byter dessa ofta, att de betonar sina individuella skillnader, vanligen i termer av unikheter samt att de splittrar sin organisatoriska tillhörighet mellan flera organisationer och dessutom tenderar att bryta upp snabbt och ofta från enskilda formella organisationer. Medvetet eller omedvetet, förhåller sig konsulter sålunda till den formella regelns ideal (jfr kapitel 5). Resultatet blir en konstruerad motsättning mellan regeln och konsultation som torde försämra varje regelsättares förutsättningar.

7. DEN AMBIVALENTA REGELSÄTTAREN

Det är nu dags att se vad det undflyende regelmotståndet kan betyda för regleringsförsök av managementkonsulter och deras verksamhet. I detta kapitel diskuteras branschföreningen Sveriges Managementkonsulter (SAMC) medan det nästkommande kapitlet 8 handlar om ett större svenskt konsultbolags försök att lansera ett formellt standardavtal för IT- och managementkonsulttjänster. Kapitlen syftar sammantagna till att visa att det undflyende regelmotståndet på fältet utgör en verklig utmaning för regelsättare eftersom dessa förväntas explicitgöra det vaga, generalisera bland de unika och fånga in den ständigt föränderliga konsultationen i en stabil regelkonstruktion.

Föreningen SAMC och dess regler

Branschföreningen Sveriges Managementkonsulter (SAMC) är ingen nykomling på det svenska konsultfältet. Redan år 1948 bildades föreningen för svenska managementkonsulter som då kallades Sveriges Organisationskonsulter (SOK) och sedan en om bildning i slutet av 1980-talet har föreningen haft visionen att "bli det naturliga valet av branschförening för alla managementkonsultföretag i Sverige" (www.samc.se 2006-09-08). SAMC syftar övergripande till att utveckla branschen och bedriva opinionsbildning för nödvändighet och nytta av managementkonsultation. Förutom en önskan att organisera och företräda alla managementkonsulter har föreningen också ambitionen att reglera dem (*ibid*).

För att komma i fråga för medlemskap i SAMC skall företaget vara ett svenskt konsultföretag som är en juridisk person där minst en person i ledningen uppfyller medlemskravet på individmedlem. Företaget skall vidare ha en "välrenommerad verksamhet i branschen" samt en "yrkesetiskt oberoende ställning" till såväl uppdragsgivare som ägare, vilket mäts som att minst 60 procent av arvodesfaktureringen skall ske till kunder som inte är "organisatoriskt bundna till eller beroende" av konsultföretagets ägare. Företaget skall dessutom ha en "dokumenterat sund ekonomi" och vara "så fristående att det ger fullt objektiva professionella råd" till

sina uppdragsgivare och kan välja, utbilda och leda sin personal självständigt (*ibid*).

Samtliga medlemmar i SAMC måste skriftligen försäkra att följa de *etiska regler* som antogs av föreningen den 2 maj 1994. Dessa standarder är baserade på, och i överensstämmelse med, de internationella etiska standarder som fastställts av de internationella branschorganisationen FEACO¹³ och ICMCI¹⁴, två konsultföreningar i vilka SAMC ingår som medlem och svensk representant. De etiska reglerna innehåller exempelvis formuleringar om sekretessförfaranden, oberoende, opartiskhet och integritet, om motstridiga intressen, professionalitet och förhållningssätt till uppdragsgivare, om allmänhet och kollegor samt preciseringar av förutsättningar för uppdrag, arvoden och finansiella intressen (*ibid*).

Förutom FEACOs och ICMCIs etiska regler har SAMC också tagit fram sin egen lokala regelsamling. De så kallade *allmänna bestämmelserna* är visserligen baserade på och inspirerade av de etiska reglerna men presenteras som en svensk SAMC-variant av dem. Föreningen skriver på sin hemsida att syftet med framtagandet av de allmänna bestämmelserna var att "åstadkomma en större trygghet" för managementkonsulter och konsultköpare. Bestämmelserna är tänkta som stöd vid avtal om managementkonsultation och antogs som en rekommendation för medlemmarna vid ett föreningsmöte 1994. De allmänna bestämmelserna behandlar leveransförsening och ersättning vid försening, garanti, arvoden och ersättningsformer, fakturering, ansvar, försäkringar, hävning, befrielsegrunder, meddelandeskyldighet och överlåtelse av avtalet och tvist. Bestämmelserna äger giltighet i ett avtalsförhållande i det fall att en uttrycklig hänvisning sker till dem i upprättat kontrakt (*ibid*). Följaktligen är dessa regler formellt frivilliga att tillämpa eller inte (d v s standarder), medan de etiska reglerna är tvingande för alla medlemmar av föreningen (genom föreningsstadgan, ett direktiv).

Utöver de etiska reglerna och de allmänna bestämmelserna är SAMC, som svensk representant av den internationella branschföreningen ICMCI, även ansvarig för att marknadsföra och organisera certifieringen av svenska managementkonsulter enligt den internationella standarden *Certified Management Consultant*

¹³ Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation.

¹⁴ International Council of Management Consulting Institutes.

(CMC) som specificerar en process för bedömning av konsult-individens professionella kompetens. För att få en CMC-certifiering måste den enskilde konsulten ha minst tre års erfarenhet av managementkonsultation samt en "recognized degree or professional qualification" alternativt ytterligare fem års arbetslivserfarenhet. Den CMC-ansökande konsulten måste även uppge flera referenser, främst från tidigare uppdragsgivare. Dessa referenser används som mått på hur väl konsulten skött sina affärsrelationer och uppdrag. Den ansökande konsulten måste också lämna in skriftliga sammanfattningar av fem klientuppdrag han eller hon genomfört. Därutöver genomförs en "kvalificerande intervju" då den sökande intervjuas av seniora CMC-konsulter. Intervjun fokuserar särskilt på att utreda kompetens och erfarenheter inom konsultens specialistområde(n) samt att försäkra sig om förståelse för konsultationsprocessen. Slutligen får CMC-sökanden genomgå ett skriftligt test om ICMCIs etiska regler, vilkas följande CMC-konsulten därefter årligen måste intyga om (www.icmci.org, www.samc.se 2006-09-08).

Svårigheter att precisera

Som vi såg i kapitel 5 om den ideala regeln förväntas regelsättare skriva så *explicita* regeltexter som möjligt för att minimera möjligheterna till feltolkningar och motsägelser. I kapitel 6 diskuterades en rad omständigheter som pekar på att denna uppgift torde vara särskilt svår för regelsättare som försöker reglera managementkonsultation då det råder stor oklarhet om fenomenets gränser. Det är svårt att avgöra vem som bör (och inte bör) betraktas som managementkonsult och ännu svårare att säkert säga vad en sådan konsult egentligen gör (och inte gör). Och denna svårighet återskapas hela tiden aktivt då konsulterna använder sig av vaga etiketter på sina tjänster och dessutom gärna byter dessa etiketter vilket ofta resulterat i öppna och mångtydiga definitionsförslag.

Vid en närmare granskning av SAMCs regeltexter framgår också som väntat att föreningens regler är försiktigt eller oprecist formulerade, utan exempel eller närmare gränsdragningar vilket ger utrymme för betydande tolkningsutrymme. Vi börjar med att titta på några formuleringar ur de etiska reglerna:

”Managementkonsulten ska *klart definiera* syftet med och omfattningen av offererade tjänster, arbeta med *erkända* metoder och med hjälp av *kvalificerade* medarbetare och specialister.”

”Managementkonsulten ska före acceptandet av ett uppdrag *i möjligaste mån* försäkra sig om att det föreligger en ömsesidig acceptans av mål, omfattning, engagerade konsulter, arbetsplan och ersättningsregler.”

[mina kursiveringar]

De etiska reglerna anger att managementkonsulten ska använda sig av erkända metoder och kvalificerade medarbetare och specialister. Det kan i förstone tyckas självklart. Men tittar vi mer kritiskt på regelformuleringarna ser vi att ingenting sägs om *vilka* metoder som bör räknas till de erkända. Reglerna anger inte heller några kriterier för att bedöma huruvida medarbetare är kvalificerade eller ej. Vad menas förresten med ett ”klart definierat” syfte? Och vad innebär det att ”i möjligaste mån försäkra sig” om någonting?

Av texter på föreningens hemsida framgår det att man inom föreningen är medveten om svårigheterna med att tillämpa de etiska standarderna i praktiken, särskilt vid meningsskiljaktighet eller konflikt av något slag. I ett försök att hantera sådana svårigheter har föreningen bland annat inrättat ett eget etiskt råd som har till uppgift att ge råd angående tillämpningen av etikreglerna. Om en konsult underlåter att följa reglerna eller då oenighet föreligger mellan konsult och uppdragsgivare, kan det etiska rådet utfärda råd eller anvisningar om tillämpning. I teorin kan SAMC även besluta om varning eller utträde ur föreningen om en konsult skulle vägra att följa rådets anvisningar. Detta då varje SAMC-medlem vid sitt inträde lovar att följa eventuella anvisningar från föreningens etiska råd. I praktiken har det emellertid, enligt ordföranden, aldrig hänt att en medlem varnats eller uteslutits p g a regelbrott.

Ser vi till föreningens egenutvecklade allmänna bestämmelser märks här en något större ambition att precisera för att underlätta tolkning och tillämpning, ibland med stöd av redan etablerade regler, s k

stigberoende (jfr kapitel 5). Exempelvis anger de allmänna bestämmelserna att:

”Fakturan ska innehålla: Referens till offert, beställning eller uppdragskontrakt, managementkonsultens företagsnamn och namn på referensperson, organisationsnummer, VAT-nummer och postadress, samt specifikation av utfört arbete.”

”Betaling ska ske inom 20 dagar efter mottagandet av fakturan. Vid betaling utgår dröjsmålsränta enligt svensk lag.”

”Tvist om tolkningen eller tillämpningen av någon del av detta avtal och därmed sammanhängande rättsförhållanden ska avgöras i svensk domstol.”

På somliga punkter är formuleringarna alltså mer detaljerade och precisa men vid närmare granskning av såväl de allmänna bestämmelserna som de etiska reglerna och CMC-standarden märks ändå en avgörande brist: de allra mest grundläggande områdena att reglera förblir öppna för tolkningar vilket får regelbyggena att likna hus utan grund. Jag tänker då särskilt på definitioner av begreppen ”managementkonsult” och ”managementkonsultation”.

Svårigheter att generalisera

Att SAMC som regelsättare inte lyckats precisera det upplevt vaga inom managementkonsultation har vi sett flera exempel på från regeltexterna ovan. Föreningens verksamhet är också präglad av många föreningars grundproblematik, nämligen problemet med att hitta och tydligt definiera en minsta gemensam nämnare mellan de tilltänkta medlemmarna (tillika regelföljarna). I föreningens allmänna bestämmelser står det att:

”Med managementkonsult avses i det följande säljaren av en konsulttjänst och/eller produkt.”

Det framgår emellertid inte av regeltexten vad som skiljer en konsulttjänst eller -produkt från andra tjänster och produkter. I de etiska reglerna sägs endast att:

”Med konsult avses i det följande både enskild konsult och konsultföretag.”

Även här saknas klargöranden om vad som skiljer en managementkonsult från andra konsulter. Inte heller i beskrivningarna av den till synes rigorösa CMC-processen sägs någonting om det allra mest centrala: nämligen vilka verksamheter som bör räknas till managementkonsultation. I SAMCs stadgar (§ 2 Managementkonsult och § 3 Verksamhetsområden¹⁵) finner vi emellertid egenutvecklade definitioner av begreppen managementkonsult och managementkonsultation angivna. Dessa lyder som följer:

”En managementkonsult respektive managementkonsultföretag är en konsult som självständigt tillhandahåller råd eller hjälp i ledningsfrågor. Detta inbegriper identifiering och undersökning av problem och/eller möjligheter, rekommendationer av lämpliga åtgärder samt hjälp vid genomförandet av dessa rekommendationer.

- Har högskoleexamen eller liknande
- Har lång erfarenhet som oberoende konsult
- Arbetar med företagsledningsfrågor inom områdena:
 - o företagsstrategi, lednings- och organisationsutveckling
 - o ekonomistyrning och administrativa system
 - o utveckling av mänskliga resurser
 - o styrning av produktion och service
 - o marknadsföring och företagskommunikation
 - o informationsteknologi och system
 - o projektstyrning
 - o strukturfrågor inom näringsliv och samhälle
 - o har skriftligt försäkrat att följa de etiska reglerna och det etiska rådets anvisningar.”

¹⁵ SAMCs stadgar reviderades senast i april 2001.

Enligt denna definition utgörs managementkonsultation således av alla typer av konsulttjänster som är inriktade på frågor rörande "ledningen av företag". Underkategorierna är dock vaga etiketter som "strategi" och "affärs- och organisationsutveckling" och därmed finns det fortfarande anledning att fråga sig vilka områden som *inte* är att betrakta som "rörande ledningen av företag". Om detta sägs inte mycket men på föreningens hemsida märks ändå en medvetenhet om betydelsen av en sådan negativ medlemsdefinition (jfr kapitel 5), som i följande uttalande om IT-konsultation:

"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."

Konsultationens upplevda föränderlighet (jfr kapitel 6) uppmärksammas också som problematisk ur ett regelsättarperspektiv:

"Givetvis är det i praktiken svårt att dra en exakt gräns, och distinktionen kompliceras ytterligare av att många konsulter är verksamma inom såväl management som andra mer specifika funktioner inom företag. Gränsen är således i någon mån flytande. Därmed är också uppgifter rörande branschen svåra att ta fram, och i synnerhet om önskemålet innefattar en hög grad av exakthet."

Den upplevda gränsdragningsproblematiken ägnas relativt stort utrymme på föreningens hemsida där det framgår att ledningen finner konsulternas strävan efter en unik identitet problematisk för möjligheten att finna minsta gemensamma nämnare mellan medlemmarna. Denna svårighet har exempelvis blivit kännbar när föreningen försökt ta fram statistik om branschen. Undersökningar och jämförelser blir besvärliga att genomföra då det är svårt att definiera gränser mot annan konsultation.

Men hur skapar man då en explicit och stabil definition för dem man ser som unika och föränderliga? Istället för att försöka

förtydliga sin gamla definition (den som finns angiven i stadgarna, se ovan) beslöt föreningen nyligen att jobba fram ytterligare tre definitioner eller yrkesetiketter med engelska definitioner som bygger stegvis på varandra och kallas "Management Consultant", "Professional Management Consultant" och "Certified Management Consultant" (www.samc.se 2006-09-08):

Management Consultant

An individual who provides independent advice and assistance about the process of management to clients with management responsibility.

Professional Management Consultant

A management consultant who views management consulting as a profession, who strives for self-improvement in the process of both management and management consulting and who subscribes to the code of ethics of a professional body of management consultants.

Certified Management Consultant

A professional management consultant who meets the relevant requirements of character, qualifications, experience, competence and independence established by the professional body issuing certification."

Syftet med framtagandet av de tre engelska yrkesetiketterna har sannolikt varit att framhäva värdet av medlemskap och höja CMC-certifieringens status för att locka fler medlemmar och regelföljare. Men risken finns att denna ambition att precisera och generalisera istället kommer att verka i motsatt riktning då den öppnar för flera "nivåer" som alla kallas managementkonsult och SAMC därmed riskerar att själv bidra till sina gränsdragningsproblem.

Ett klassiskt problem som många föreningar har att hantera rör skillnader mellan större och mindre (existerande och tilltänkta) medlemmar. Så också i SAMCs fall där de riktigt stora amerikanska konsultbolagen har tillräckliga resurser för att utföra en del lobbying och utbildningssatsningar i egen regi. Dessa stora ser visserligen ofta mer positivt på stordriftsfördelar av standardiserade tjänster. Men helst ska det då vara en *egenutvecklad* standard eller åtminstone en

egenutvecklad *variant* av en sådan (jfr strategin "Bli regelsättare" i kapitel 3) vilket innebär att de stora ändå ställer sig kritiska till att vara med och ta fram branschgemensamma standarder för certifiering av (främst) småkonsulter vilka hittills varit mest angelägna att ansluta sig till SAMC (och dess regler). Bland skeptikerna finns emellertid också många redan etablerade och mer framgångsrika enmanskonsulter som säljer och belägger sig själva och då gärna poängterar sin individuella unikheter (jfr kapitel 5 samt Furusten & Bäcklund 2000).

Trots dessa problem med olikheter mellan större och mindre konsultbolag har föreningen valt att även välkomna konsult*individer* bland sina medlemmar. Individmedlemskapet (se § 4 Medlemskap) förutsätter endast att konsulten "är aktiv" inom något eller några av de i stadgarnas § 3 nämnda verksamhetsområdena samt att vederbörande har en yrkeserfarenhet om minst 6 år, varav 3 år som managementkonsult (enligt SAMCs egen definition). Utbildningskravet är svensk högskola "eller motsvarande" och vederbörande skall också ha en "dokumenterat sund" ekonomi. I september 2006 har föreningen dock endast en individmedlem, Holger Bohlin som är vald till hedersmedlem enligt stadgarnas § 5 *Särskilda former av medlemskap* som uppger att "medlem som gjort synnerligen förtjänstfulla insatser för föreningen kan på styrelsens förslag till föreningsmötet väljas till hedersmedlem."

Som vi sett är både SAMC-medlemskapet och CMC-ansökningsprocessen öppna för ett brett spektrum av medlemmar och certifieringssökande. Trots att skillnader mellan olika undergrupper inom detta breda spektrum uppmärksammas som ett centralt problem vänder sig SAMC till "managementkonsulter", en etikett som torde vara tillräckligt vag för att inkludera de allra flesta som vill identifiera sig som sådana. Betecknande för CMC är att certifieringens utbildningskriterium är flexibelt då den som tycker sig sakna en "recognized degree or professional qualification" (finns ingen ämnesrestriktion angiven) i stället kan åberopa ytterligare fem års arbetslivserfarenhet (inte heller här anges närmare vilken typ av arbete som avses).

Som jag diskuterade i kapitel 5 kan detta att lansera en regel utan att ange någon tydligt avgränsad kategori som tilltänkta regelföljare betraktas som en riskabel chansning. Å ena sidan kan det hända att ingen eller alltför få vill identifiera sig som regelföljare, varpå

laserings misslyckande är ett faktum. I andra fall kanske regeln lockar alltför många att vilja tillhöra kategorin regelföljare, vilket riskerar att få en professionell certifiering som CMC att tappa i exklusivitetens värde. Hur har det då gått med SAMCs och CMCs värvningar av frivilliga regelföljare?

Få frivilliga regelföljare

För CMC visar det sig svårt att hitta tillförlitliga siffror. Den amerikanska konsultföreningen ICM USA uppger på sin hemsida att det finns ca 10 000 certifierade CMC-konsulter fördelade på 35 länder varav ca 1 000 i USA (www.cmcglobal.org 2006-02-22). Men då jag använder CMCs egen sökfunktion (www.icmci.org 2006-02-22) och söker på "management consultant" får jag endast upp totalt 137 aktiva registrerade kandidater i hela världen. I Sverige handlar det enligt samma källa om mycket få CMC-konsulter. När jag söker på "country experience Sweden" får jag upp 25 personer, varav samtliga dock visar sig komma från andra länder. Ytterligare en sökning på "language skills Swedish" ger mig fyra kandidater, varav inte en enda är svensk. SAMC skriver på sin hemsida att ett tjugotal svenskar hittills certifierats och att förhoppningen är att ytterligare ett femtiotal ska certifieras under år 2006. Hittills är emellertid endast elva CMC-konsulter listade på SAMCs hemsida, varav nästan alla sitter i föreningens styrelse (www.samc.se 2006-02-22). Trots de varierande uppgifterna om antal regelföljare ligger det därmed nära till hands att betrakta CMC som en åtminstone ännu så länge misslyckad regellansering. Man kan fråga sig om CMC kanske utgör ännu ett exempel på en etikett och tillhörighet som överges snabbt av de enskilda konsulterna (jfr kapitel 6)?

I brist på tydliga kriterier för regelföljande (och icke-regelföljande) av CMC tycks förhoppningen ställd till att CMC-certifieringen *i sin tur* med tiden ska komma att användas som grund för *andras* försök att definiera gränser för managementkonsultation. Den internationella branschföreningen ICMCI skulle säkert välkomna en framtida regelformulering som löd: "Till kategorin management-konsulter räknas personer med CMC-certifiering. Med managementkonsultation avses verksamhet som utförs av CMC-certifierade konsulter". CMC skulle då bli en regel till grund för andra regler, enligt teorin om reglers stigberoende (jfr kapitel 5). Företagsstandarderna ACP – Accredited Consulting Practices är just ett sådant

exempel på en regeltext där man valt att använda sig av CMC som grund för sitt regelbygge. Men eftersom CMC ännu så länge själv är en något skakig konstruktion kan man fråga sig om den kan utgöra en stabil grund för ACP.

Det visar sig också att SAMC dras med samma problem som CMC (och ACP). Trots föreningens vision och ansträngningar hade SAMC i februari 2006 endast 19 medlemmar, en minskning med tre medlemmar på bara ett år (www.samc.se 2006-02-22) och i september 2006 hade antalet företagsmedlemmar sjunkit med ytterligare två, till 17 stycken, eller 18 med den enda individmedlemmen (www.samc.se 2006-09-08).

På branschtidskriften Konsultguidens årliga lista över de 90 managementkonsultbolagen i Sverige med störst omsättning, fanns endast åtta av föreningens medlemmar med 2005. De fem största medlemmarna av SAMC i februari 2006 var SLG International (med 90 miljoner i fakturerat arvode och 84 anställda), Right Sinova (32 MSEK, 23 anställda), Kairos Future (23 MSEK, 19 anställda), Consultus (20 MSEK, 22 anställda) samt Implement (13 MSEK och 17 anställda). Tio av SAMCs medlemmar hade då mellan 10-25 anställda medan sju av dem endast hade en eller två personer anställda. Inget av de större amerikanska konsultbolagen som t ex Accenture, Boston Consulting Group eller McKinsey fanns heller bland medlemmarna. För en branschförening med visionen att organisera och reglera samtliga managementkonsultbolag i Sverige får 17 (eller 18) medlemmar, varav flertalet fåmansbolag, ses som ett nederlag.

Inte heller internt, i föreningsledningen och bland det fåtal som trots allt valt att bli medlemmar, har engagemanget för föreningen varit särskilt stort. Då föreningen har begränsade resurser och länge saknade kansli har det, som i många små föreningar, i det närmaste varit ett ideellt arbete att försöka driva föreningens verksamhet framåt. Föreningen har inte heller haft särskilt mycket verksamhet vilket de som trots allt varit engagerade sett som ett problem. Styrelsen träffas visserligen fem gånger per år och vill gärna aktivera medlemmarna och driva frågor, men intresset har över lag upplevts som dåligt. Som en illustration över bristen på föreningsanda berättade SAMCs ordförande under en intervju att han blev ordförande i föreningen för att "ingen annan ville". Samtidigt beskrev han uppdraget som föreningsordförande som "lite av en värnplikt".

Som vi sett ovan har regelsättaren SAMC länge valt att satsa på frivillighet, att försöka locka konsultbolag (och nu även konsult-individer) att självmant ansluta sig. Regelföljandet har också presenterats i en ton av frivillighet trots att de etiska reglerna faktiskt är formellt tvingande för medlemmar. Istället för att skriva att medlemmarna *skall* följa reglerna skriver SAMC att:

”Medlemmar i föreningen *kan* också använda sig av de ”allmänna bestämmelserna” och ”etiska reglerna” som föreningen har utarbetat”.

[min kursivering]

Att denna frivillighetsstrategi hittills varit misslyckad kan förstås mot bakgrund av slutsatserna i kapitel 6 om konsulterers skeptiska förhållningssätt till och motstånd mot regler och varaktigt formell organisering.

Ambivalent identitet

Utöver den frivilliga tonen har det också länge varit oklart *varför* medlemmen skall efterfråga reglerna. Regelföljandets eventuella nytta har inte kommunicerats utöver några mycket övergripande formuleringar om kundtrygghet och god kvalitet. På SAMCs hemsida står det att föreningen varje år aktivt driver ett antal strategiskt viktiga, branschövergripande frågor. I flera år har man framförallt fokuserat på tre frågor: att få bättre anpassade regler för offentlig upphandling för branschen, att uppmuntra branschen att förbättra samspelet med universitet och högskolor och att motverka utflyttningen av huvudkontor från Sverige. Detta kan tyckas vara stora och allmänt angelägna frågor men föreningen har ändå funnit det problematiskt att hitta en fråga som upplevs så avgörande att den kan ena hela branschen. Återigen märks här problemet med olikheter mellan medlemsgrupper, som ordföranden kommenterade på detta sätt:

”Det är jäkligt svårt att hitta den här frågan som skulle vara så avgörande för branschen. Vi har så olika områden. Alltifrån någon som jobbar med supply chain management, till när någon sitter och har uppdrag på Scania, till någon annan som jobbar på IKEA med lagergrejer, till dem som sitter med personlig utveckling för chefer, eller organisationsutveckling eller stora strategirapporter för Ericsson eller någon annan som jobbar med kvalitetsutveckling på ett dagis i Örebro. Det spänner över så otroligt mycket det som man kallar för management consulting. Så det kanske inte är så konstigt att det är svårt att hitta gemensamma frågor.”

Att föreningen hittills har misslyckas med att lansera sina regler som lösningar på angelägna problem kanske delvis kan förstås mot bakgrund av att den allmänna regeldiskursen på fältet handlar mer om ”regler som problem” än om ”regler som lösningar” (jfr kapitel 4). I kapitel 5 såg vi också att en del av konsulternas öppna regel-motstånd utgörs av en argumentation som går ut på att ignorera eller nedvärdera reglers och formella organisationers lösningspotential till förmån för mer informella och lösligt organiserade alternativ. En central uppgift för en regelsättare på detta fält torde därför vara att klart och kraftfullt kommunicera nyttan med just medlemskap och regelföljande framför de existerande alternativen. Det finns dock tecken på en viss ambivalens även inom föreningen inför ambitionen att reglera branschen. Som när ordföranden säger om de allmänna bestämmelserna att: ”De är ju inte alls tokiga kan man tycka. De är inte konstiga, inga konstigheter. Jag tror det är rådande praxis.”

Och ser man till SAMCs strategier för ökat medlemskap de senaste fem åren (2001-2005) har det främst varit nätverkande för individuella konsultchefer, snarare än regelföljande, som satts i fokus. Någon skrämselpropaganda av typen ”följ reglerna, annars...” har inte förekommit utan medlemskapet i SAMC har framhållits som till alla delar roligt och frivilligt och i första hand fokuserat på de individuella konsulter som är representanter för medlemsföretagen. SAMC ska vara ett ”attraktivt forum för aktivt erfarenhetsutbyte och kollegial samvaro” heter det fortfarande på hemsidan (i september 2006). Större delen av föreningens verksamhet handlar i själva verket om att arrangera möten i olika former, möten som i

första hand riktar sig till medlemsföretagens VDar och ledningspersoner. En annan av SAMCs ambitioner är att arrangera en branschkonferens. Nyckelordet för dessa satsningar är "kollegial samhörighet". Det är föreningens ståndpunkt att den som är VD i ett konsultbolag har "nytta och glädje" av utbyte med kollegor i branschen. Ordföranden framhåller värdet av det kollegiala utbytet VDar emellan och menar att det är detta nätverksarbete som lockat föreningens nuvarande medlemmar att kvarstanna i föreningen: "Föreningen har varit en plattform för att träffa andra och höra och pratas vid om olika saker."

Däremot har det sagts mycket lite om nyttan av den formella organiseringen och de branschövergripande standarderna. Under en intervju framkom det att föreningens ordförande var tveksam till om medlemmarna upplevde någon "kommersiell nytta" av att vara med i föreningen. På en rak fråga svarade ordföranden att han inte heller trodde att medlemmarna använde sig av formuleringar som "medlem i SAMC" i eget marknadsföringssyfte. Den misstanken visade sig vara riktig vid ett besök (i februari 2006) på de då 19 medlemmarnas hemsidor. Endast fyra medlemmar, två enmanskonsulter och två företag med två personer anställda, hade då någon som helst antydning om sitt medlemskap i SAMC på sin hemsida. Av dessa fyra hade tre länkar till föreningen, varav en även till SAMCs etiska regler. På frågan om föreningen SAMC verkligen behövs svarade ordföranden att "det inte är givet" och berättade att "det är en fråga vi ständigt ställer oss och frågar du dem som inte är medlemmar så svarar de ju antagligen nej".

En konsult som var aktiv i föreningens styrelse under fyra år på 90-talet och tillika är en av få svenskar med CMC-certifiering berättade i den intervju att problemen med att locka nya medlemmar och engagera de befintliga var lika aktuella för tio år sedan som nu. Han förde fram ännu en tänkbar förklaring som kan relateras till diskussionen i kapitel 6, nämligen konsulters upplevda egenintresse:

"Jag ville jobba med etikfrågor och jag ville jobba med konsultationens ramar på något sätt. Att få någon slags gemensam värdebas för det där och stimulera människor till det. Men de här [syftar på andra medlemmar] ville ju... det handlade om att tjäna pengar. Man trodde att man måste göra någonting som gör att konsulter kan tjäna

pengar, då kommer de och deltar i utvecklingen. Och bidrar man inte till det så kommer de inte. Och det var ju också den konkreta erfarenhet man fick, vi fick väldigt lite medlemmar. Det blev bara en liten förening för småspelare eller vad man ska säga, enskilda konsulter.”

Misslyckandet när det gäller att locka större bolag leder också till att SAMC knappast skiljer sig från det informella nätverkande mellan konsultindivider som är mycket vanligt förekommande i branschen (Furusten 2003, Rydmark 2004). SAMC skriver på sin hemsida att ”det ställs höga krav på våra medlemmar”. Det är dock svårt att se vari dessa krav består. Föreningen tycks snarare göra sig själv en otjänst då den, troligtvis omedvetet, är med och förstärker föreställningarna om det omöjliga i att reglera managementkonsultation. Medlemmarna tycks inte särskilt angelägna och till och med ledningen ifrågasätter om föreningen verkligen behövs. Dessutom framhålls ett klassiskt alternativ till regler: ”nätverkande” mellan individer, som föreningens kanske främsta uppgift. När föreningen på detta sätt vacklar mellan å ena sidan en identitet som regelsättare som ställer tuffa krav på (i första hand) konsultföretag och å den andra sidan en arena för ”nätverkande” mellan konsultindivider, låter föreningen snarast de rådande informella alternativen på fältet behålla sitt övertag medan regleringsambitionerna i praktiken hamnar i skymundan.

Det finns följaktligen en rad tecken på att föreningen SAMC trots sina formella regelsättarambitioner resignerar inför och också själv är med och förstärker bilden av managementkonsultation som någonting karaktäriserat av individuella olikheter, föränderlighet och svag organisationstillhörighet. Ytterligare ett talande exempel är föreningens många egna namnbyten (jfr kapitel 6 om managementkonsulters vaga och föränderliga etiketter). Först bytte föreningen från namnet Sveriges Organisationskonsulter (SOK) till det engelskklingande Swedish Association for Management Consultants (SAMC). Sedan ville man åter ha ett svenskt namn och bytte till Sveriges Managementkonsulter som förkortades SMK. Därefter slutade man med förkortningen SMK för att istället återgå till SAMC som en inte helt logisk förkortning av Sveriges Managementkonsulter (Furusten 2003). Och nyligen har nu föreningen skapat sig en ny hemsida och då återtagit SMK-förkortningen, dock i en ny logga, samtidigt som föreningen ändå

valt att behålla den gamla webbadressen www.samc.se. Uppfattningen om SAMCs ambivalenta identitet förstärks också av vetenskapen att föreningen på sistone börjat ifrågasätta sitt eget medlemskap i den europeiska konsultorganisationen FEACO.

Strategier för framtiden

Trots allt mer engagemang och betydande ideella insatser från föreningsstyrelsen fortsatte antalet medlemsbolag att sjunka under året 2005/2006. På hemsidan märks emellertid en allt tydligare ansträngning att kommunicera medlemskapets nytta. Under rubriken "Vad har vi gjort i år?" redovisar styrelsen i punktform ett antal aktiviteter som föreningen engagerat sig i under 2005 med kommentaren att aktiviteterna "varit uppskattade både av medlemmar och av övriga företag inom branschen". Här nämns "Konsultbarometern", en enkätundersökning som föreningen varje halvår skickar ut för att "ta pulsen på branschen på ett enkelt och snabbt sätt". Av ett 90-tal utskick uppger föreningen att ett 60-tal företag regelbundet svarar på enkäten och att många av dem tycker sig ha "stor nytta" av informationen. SAMC nämner också sitt e-nyhetsbrev och sina luncher med gästföreläsare som enligt uppgift varit "välbesökta och uppskattade", inte minst för sina möjligheter till informella samtal mellan deltagarna.

I samarbete med Stockholms stad har föreningen också engagerat sig i frågan hur Stockholm ska lyckas behålla och attrahera stora företags huvudkontor, med hänvisning till att huvudkontoren är viktiga för efterfrågan av konsulttjänster. Föreningen tycks således vilja framstå mer som en sorts "servicepartner" vilket också märks på sättet att kommunicera föreningsavgiften som nu delats in i två delar med olika etiketter: dels en rörlig "serviceavgift" som utgör den klart större delen (6660 kronor plus moms för ett företag med tre anställda¹⁶), dels en "medlemsavgift" som är ett fast mindre belopp om 500 kronor per medlemsföretag och år (jfr kapitel 9). På hemsidan betonar SAMCs styrelse *nytta* i sin vädjan till Sveriges konsultbolag att stödja föreningen genom medlemskap:

¹⁶ Serviceavgiften är rörlig och beräknas enligt formeln: $\sqrt{n} \times 5000$ kronor – 2000 kronor, där n är antalet konsulter i medlemsföretaget (www.samc.se, 2006-09-08).

”Inför nästa år hoppas vi kunna fortsätta på den inslagna vägen och kanske lägga till ytterligare några aktiviteter som kan vara till nytta för branschföretagen. För att det ska bli möjligt fordras dock att vi blir fler medlemmar.” [...] ”För att lyckas måste Sveriges Managementkonsulter representera hela branschen. Ett medlemskap i Sveriges Managementkonsulter bidrar till att ge branschen en stark legitimitet och en starkare profil.”

Och nu prövar föreningen också nya sätt att kommunicera sina ambitioner som formell regelsättare. Framförallt har SAMC börjat vända sig tydligare till inköpare av konsulttjänster som åtminstone i teorin skulle kunna driva på efterfrågan av föreningens standarder. Till de tre tidigare angivna branschövergripande frågorna som föreningen länge haft på agendan (se ovan) märks 2006 följande två nytillkomna vilka båda avser den formella regleringen:

”att certifiera managementkonsulter till CMC och managementkonsultbolag till ACP efter internationell standard.”

”att få näringslivsorganisationer och offentliga upphandlare att ställa krav på managementkonsulter som upphandlas motsvarande våra standards.”

Under rubriken ”För inköpare – när du köper konsulttjänster” vänder sig SAMC direkt till konsulternas uppdragsgivare i försök att övertyga om reglernas nytta:

”Upphandla med kvalitet och spar företagets pengar!

Många kallar sig managementkonsult idag. Kvaliteten på marknaden är mycket varierande. Från Föreningen SMK, Sveriges Managementkonsulter, vill vi informera dig om möjligheten att begära offerter i upphandlingen från medlemmar i föreningen SMK. Företaget tjänar på detta då föreningen verkar för kvalitet, professionalism och kundnytta som några viktiga värderingar medlemmarna står för.

Upphandla rätt och spar pengar

När ni köper konsulttjänster: Upphandla kvalitet och spar företagets pengar. Vad du/ni tjänar på detta kan du läsa mer om på www.samc.se. Som konsultföretag blir man inte medlem i branschföreningen SMK hur som helst. Alla medlemsföretag måste fylla ett antal kvalifikationer för att bli antagna. Söker du spetskompetens för ett visst konsultuppdrag, gå in på vår hemsida där du kan läsa mer om vad medlemskapet innebär.

CMC- en särskild kvalitetsutmärkelse

... I många länder är det vid upphandlingar vanligt att CMC certifieringen används som ett viktigt utvärderingskriterium vid upphandling av managementkonsulter. Genom certifiering till CMC-status säkerställs att managementkonsulten motsvarar en hög internationellt fastställd standard avseende kompetens och etik. Detta gynnar professionella konsultköpare och dess organisationer så att rätt kvalitet levereras. I Sverige ansvarar SMK för denna certifiering.”

I det här kapitlet har jag diskuterat branschföreningen SAMCs regleringsförsök mot bakgrund av det undflyende regelmotstånd som jag menar kännetecknar fältet (se kapitel 6). Med hjälp av konkreta exempel har jag försökt visa hur regelmotståndet påverkar en regelsättare som SAMC som ställs inför en verklig utmaning då föreningen förväntas explicitgöra det vaga, generalisera bland de unika och fånga in den ständigt föränderliga konsultationen i en stabil regelkonstruktion.

I fallet SAMC märks en medvetenhet om det formella regelidealet och svårigheterna att leva upp till det. Den bristande förmågan att skapa ”riktiga” regler (jfr kap 5) och vinna gehör för dessa har föreningen försökt kompensera för genom att parallellt erbjuda informella alternativ till regler. Denna ambivalenta balansgång har emellertid varit knepig och försatt föreningen i något av ett moment 22. Vid en sista avstämning på föreningens hemsida 2007-04-22, strax före det att den här avhandlingen lämnas till tryck, visar det sig

dock att föreningen på sistone lyckats åstadkomma en ökning av såväl sitt medlemsantal som antalet CMC-anlutna. Vid denna sista avstämning har föreningen 22 medlemmar (23 med hedersmedlemmen), respektive 19 CMC-konsulter listade. Men fortfarande är det förstås en bra bit kvar till målet att omfatta samtliga svenska managementkonsulter.

8. EN REGELMOTSTÅNDARES DRÖMREGEL

I det förra kapitlet diskuterades branschföreningen SAMCs försök att upplösa den konstruerade motsättningen mellan managementkonsultationen och den formella regelns ideal (jfr kapitel 5 och 6) genom att anpassa konsultationen till regelformen. I det här kapitlet ska vi nu se ett exempel på ett innovativt försök att istället göra det omvända, d v s att "tänja" på regelns ideal tills det passar managementkonsulter och -konsultation.

Sälja värde

När Konsultbolaget bildades 1999 diskuterade grundarteamet hur det som skulle bli det nya stora svenska bolaget för management och IT-konsultation skulle särskilja sig från sina konkurrenter (jfr kapitel 5). Grundarna hade lagt märke till att prissättning var en ovanlig differentieringsvariabel för konsultbolag. De två kostnadsbaserade metoderna *löpande räkning*, d v s att ta betalt per konsulttimme, och *fast pris* hade länge dominerat stort inom branschen. Mot den bakgrunden väcktes idén att Konsultbolaget kunde särskilja sig från konkurrenterna genom att erbjuda *värdebaserad prissättning*. Metoden går i korthet ut på att ta betalt i förhållande till levererat kundvärde, istället för i relation till konsultbolagets projektkostnader (se Rosvall & Rosvall 2000).

Idén om värdebaserad prissättning var visserligen inte ny men detta såg grundarna som en fördel: då ingen konkurrent ännu hade fått idén att fungera i praktiken, kunde Konsultbolaget bli erkänt för att äntligen lyckas förverkliga "det som alla egentligen tycker är det naturliga sättet, men som ingen riktigt fått att fungera", som en av konsulterna uttryckte det. Grundarna beslöt sig följaktligen för att försöka göra värdebaserad prissättning till sin sak. Konsultbolaget skulle utmärka sig genom att erbjuda "verkliga förbättringseffekter". Genast påbörjades ett intensivt arbete med att kommunicera det nya bolagets mission till omvärlden.

Som ett första steg i kommunikationsarbetet genomfördes en undersökning av några börsbolag på A-listan i syfte att ta reda på hur många procent av bolagens förbättringsprojekt som "verkliga

hade nått sina mål". Och snart talade Konsultbolagets konsulter om kunder som kände sig missnöjda med att de fick ut för lite effekt av sina konsultinvesteringar och om enskilda konsulter som upplevde att de slösat bort delar av sina liv på projekt som kanske egentligen inte hade givit något "riktigt mätbart värde" för kunden.

Både i rekryteringen av nya medarbetare och i säljsamtal med kunder kom den pedagogiska tankefiguren "Vi tar er upp på berget" att spela en central roll. Denna tankefigur startade i ett antagande om att konsultköpare vill ha hjälp att "flytta sina verksamheter eller organisationer en bit". Konsultbolagets konsulter brukade säga att kunden vill "upp på berget" och för att ta sig dit kan kunden välja bland olika typer av konsulterbjudanden. I sin tankefigur delade Konsultbolaget in konkurrenternas erbjudanden i tre grupper: "Vi säljer stegar", "Vi har klättrat i berg förut och säljer råd" och "Vi hjälper till och bär packningen".

Själva menade Konsultbolagets konsulter att deras erbjudande då bäst kunde förstås i termer av löftet "Vi tar er upp på berget!" Tankefiguren rymde därmed den underförstådda kritiken mot konkurrenterna att de inte tycktes kunna *garantera* att kunden faktiskt skulle "komma upp på berget". Hur "stegen", "klätterråden" eller "bärhjälpnen" användes, om kunden kanske trillade ner i alla fall, det, menade Konsultbolaget, *ansvarade* inte konkurrenterna för i sina erbjudanden och det var en betydande brist. En av konsulterna beskrev Konsultbolagets "unika erbjudande" så här:

"Vi bestämmer inte redan nu om vi ska använda stegar eller repstegar eller om vi ska klättra på fri hand eller hur vi ska ta oss upp. Men vi kommer att fokusera på att vi tar oss upp och vi är beredda att ta risk på det så att vår betalning är kopplad till om vi kommer upp eller inte."

Konsultbolagets huvudbudskap under dess första år på marknaden var att konsultationens mening bör anses intimt förknippad med möjligheten att *utvärdera* konsultprojekt. Trots att konsulter och deras klienter inom kontraktsteorin brukar nämnas som exempel på så kallade interaktionister vilka enligt Bryntse (2000:85) typiskt anser att: "Om en relation präglas av förtroende behövs inga kontrakt och

saknas förtroende mellan parterna är ett kontrakt inte tillräckligt för att kompensera för denna brist”, så väckte Konsultbolagets standardavtal för värdebaserad prissättning stort gehör hos både konsulter och klienter.

Mot slutet av det första året hade Konsultbolagets grundarteam fått med sig många konsulter och kunder. Ledningens kommunikation om verkliga värden och effekter, förutsägbarhet och ansvar hade fått bolaget att framstå som ansvarstagande och ambitiöst och vi får påminna oss om att detta skedde på ett fält där det hör till ovanligheterna att aktörer ens försöker finna objektiva sätt att mäta värdet av konsulttjänster (t ex Furusten & Werr red 2005).

Konsulterna jag intervjuat från Konsultbolaget har berättat att den värdebaserade ansatsen blev framgångsrik för att skilja ut bolaget bland konkurrenterna under många offertrundor. Konsultbolagets retorik om att ta ansvar för resultaten och våga dela risk och vinst tycktes appellera till många kunder. Genom hänvisning till att den värdebaserade ansatsen kommit som en ”logisk konsekvens” av ett missnöje i branschen försökte Konsultbolaget få värdebaserad prissättning att framstå som det ”naturliga sättet”, det alla *egentligen* alltid velat men ingen riktigt hade lyckats med. Som projektledaren för prissättningsprojektet uttryckte det:

”Det var en logisk konsekvens av att vi försökte skapa ett konsultföretag som verkligen skulle fokusera på att leverera någonting som gav förbättringseffekt hos kunden. Inte bara en lösning eller råd eller så, utan att vi verkligen fokuserade på vad det blev av det vi gjorde.”

När Konsultbolagets konsulter var ute och presenterade offerter märkte de att detta var en argumentation som många gånger tycktes närmast omöjlig att motstå för kunder. För vem vill inte ha värde av sitt projekt? I en intervju bekräftar en av Konsultbolagets kunder att det var betoningen på effekterna som lockade:

”Problemet med konsulttjänster är ju att man köper grisen i säcken eller man vet inte vad man köper. Om jag köper ett paket socker så vet jag ju att allt socker har ungefär samma kvalitet, och då är det priset som gället. Men här

[när det gäller konsulttjänster] vet man liksom inte riktigt vad man får i slutändan...”

Det verkade genomtänkt att kundens sak skulle vara konsultens, att konsult och kund skulle ha samma målsnöre och incitament att nå det, menade den här kunden. Men vad viktigare är; med hjälp av den pedagogiska tankefiguren ”vi tar er upp på berget” lyckades Konsultbolaget liksom i förbifarten också få det till något attraktivt att ”det värdebaserade avtalet fokuserar väldigt lite på personerna, väldigt lite på exakt vad som ska göras och väldigt mycket på vilken *effekt* man ska uppnå”, som en av konsulterna uttryckte det.

Vid ett flertal tillfällen resulterade Konsultbolagets kundpresentation i att fokus på värde kom att bli ett upphandlingskrav från kundens sida. Och då var Konsultbolaget oftast ensamt om att kunna ”sälja värde” och ”inte bara en lösning eller råd”. Den värdebaserade missionen kom följaktligen redan tidigt att, som grundarna hoppats, verka differentierande.

Från värdeidé till regelpraktik

Som steg två i lanseringen beslöt sig ledningsgruppen för att utreda hur Konsultbolaget kunde förverkliga sin idé om att sälja värde istället för IT-lösningar, råd och konsulttimmar. I slutet av augusti 1999 tillsattes en intern projektgrupp om sju konsulter för att utreda hur förbättringseffekter bäst kunde mätas. Gruppen fick ett direktiv från ledningen om att ta fram ett regelverk för de tre prissättningsmodellerna värdebaserat, löpande och fast pris.

Samma månad presenterades prissättningsprojektet internt på Konsultbolaget och grupparbeten genomfördes kring ett antal centrala frågeställningar. Arbetet kom sedan att fortskrida genom diskussioner i en serie arbetsmöten och genom framtagande av förslag och två remissomgångar för att samla in synpunkter – en intern remiss till fyra seniorkonsulter och en extern remiss till fyra kunder. I slutet av september 1999 presenterades projektgruppens rapport.

Att Konsultbolagets satsning på värdebaserad prissättning var ett led i dess strävan att framställa sig som ett unikt bolag (jfr kapitel 6)

framgår klart av projektgruppens rapport. I enlighet med grundarnas uppfattning, konstaterade gruppen att "prissättningsmetoder är grepp som idag inte används i någon större utsträckning för att differentiera sig gentemot konkurrenter bland konsultbolag". I rapporten omtalas ett fåtal konkurrenter som försökt tillämpa idén att dela risk och vinst genom att försöka sälja värde, men projektgruppen menar att dessa försök inte varit särskilt framgångsrika och att det stora flertalet konsultbolag i Sverige alltså tillämpar löpande eller fast räkning. I ett avsnitt om "konsekvenser för varumärke och värdering" skriver gruppen att "prissättningsprinciperna har normalt en stor inverkan på hur ett företag uppfattas, vilken kultur det representerar och därmed dess varumärke". Och de fortsätter:

"Vi värnar om kärnvärden som ytterst innebär respekt för kunden och oss själva. Respekten får sin yttersta konsekvens i vår prissättningsfilosofi och blir en extra krydda till Konsultbolagets unika erbjudande. När vi lyckas i vår mission – att leverera verkliga förbättringar – stärks varumärket på ett unikt sätt."

Projektgruppen påpekade tidigt att en avgörande faktor för att kunna använda sig av värdebaserad prissättning var förmågan att utveckla "någon form av mätetal". Värdeidén skulle omsättas i regelpraktik genom tillkomsten av ett standardavtal för värdebaserad prissättning. I projektrapporten, som alltså baserade sig på flera undersökningar internt och externt, presenterades tre förslag till hur bolaget kunde hantera sin värdebaserade prissättning: den *subjektiva förtroendemodellen*, den *objektiva mätmetoden* och den så kallade *venturemodellen*.

Den subjektiva förtroendemodellen föreskrev löpande debitering enligt normala priser under projektets gång. Om kunden sedan *upplever* att projektet nått definierade mål får Konsultbolaget en fördefinierad extra ersättning. Om kunden upplever att projektet väsentligt överträffat definierade mål får Konsultbolaget en ännu högre fördefinierad ersättning. Konsultbolaget delar därmed vinsteffekten med kunden. Om kunden däremot skulle uppleva att Konsultbolaget misslyckats väsentligt betalar Konsultbolaget tillbaka

en fördefinierad ersättning till kunden. Konsultbolaget delar därmed risken med kunden.

Enligt den objektiva mätmetoden debiterar Konsultbolaget kunden löpande men "med rabatt" under projektets gång. Vid överenskommen tidpunkt *mäts* sedan utfallet och om definierad måluppfyllelse överträffas betalar kunden en extra ersättning till Konsultbolaget, en ersättning som blir högre ju större förbättring mätningen visar att projektet har åstadkommit. Utgångspunkten är att kundens resultat effekt då är väsentligt större än extra-ersättningen till Konsultbolaget som därmed delar vinsteffekten med kunden. Om miniminivån inte uppnås får Konsultbolaget ingen extra ersättning, d v s kunden har då betalat det rabatterade priset och Konsultbolaget delar därmed risken med kunden.

Venturemodellen (tanken att Konsultbolaget får sin eventuella värdebaserade extra ersättning i form av värdestegring på Konsultbolagets aktier i kundbolaget) hade avfärdats redan i projekt-direktivet efter grundarnas egna dåliga erfarenheter i IT-boomens efterdyningar. Det stod dessutom klart från början att projektgruppen förespråkade den objektiva mätmetoden framför den subjektiva förtroendemodellen. Båda modellerna syftar visserligen till att sälja värde och bygger på idén om *fördefinierade* mål, mättidpunkter, ersättningar och ersättningsnivåer. Skillnaden ligger i sättet att utvärdera kundvärdet av konsultinsatsen.

Som hörs av namnen förlitar sig den subjektiva förtroendemodellen på kundens *förtroende* och subjektiva *upplevelse* av måluppfyllelsen medan den objektiva mätmodellen använder sig av "objektiv mätning" av utfallet, något jag strax återkommer till. Den subjektiva förtroendemodellen utreddes vidare en tid men det framgår av dokument och intervjuer att det i första hand var den objektiva mätmodellen Konsultbolaget önskade använda sig av. Projektgruppen skriver:

"För att kunna skapa en objektiv utvärdering av uppnådda mervärdeseffekter som kan accepteras av både kunden och Konsultbolaget, måste den avtalade värdeeffekten vara mätbar och kunna fastställas av andra personer än de som ursprungligen tecknade avtalet."

Att sälja värde visade sig som sagt vara en tacksam idé att kommunicera. Många åhörare ställde sig snabbt positiva till idén. Men när idén skulle omsättas i praktiken blev det mer komplicerat. Projektgruppens deltagare kom att lägga ner mycket tid och kraft på att förklara det nya tillvägagångssättet för kunder men också för de egna konsulterna.

Så här skulle det gå till: För det första skulle värdebaserade projekt alltid föregås av en förstudie hos kunden, under vilken Konsultbolagets konsulter i samråd med kunden skulle "klarlägga förbättringspotentialen samt relevanta mål och mått" som alltså skulle definieras på förhand. Mätetalen kunde exempelvis avse en ökning av lageromsättningen, kundnöjdheten och kundvolymen, en ökad svarsfrekvens i en marknadsföringskampanj eller en ökning av den faktiska försäljningen. Det kunde också gälla ett ökat transaktionsvärde, en förbättring av prognossiffror, leveransprecision och automatiseringsgrad, ökat antal kompletta leveranser och ärenden/tidsenhet, kortare ärendetider, genomloppstider och ledtider, minskat antal fel i system, samt ökad eller minskad besöks- och återbesöksfrekvens¹⁷.

Då förstudien var klar och det värdebaserade projektet skulle starta var det tänkt att Konsultbolaget skulle tillämpa löpande räkning med rabatterade priser. Vid de fördefinierade datumen skulle sedan det uppnådda projektvärdet utvärderas mot de fördefinierade målen. Om man då fann att målen överskridits skulle Konsultbolaget få ytterligare ersättning enligt en förbestämd skala: ju bättre måluppfyllelse desto större extra ersättning till konsulten. Om målen däremot inte uppnåtts skulle ingen extra utbetalning ske. Som en illustration över hur detta var tänkt att gå till i praktiken kan vi titta närmare på ett av Konsultbolagets verkliga värdebaserade avtal. Avtalet gällde ett större försäkringsbolag som ville ha hjälp med att minska sin årliga skadekostnad inom ett specifikt område.

Under förstudien beslöts att sätta 6 MSEK i minskad årlig skadekostnad som mål för projektet (se graf och formel nedan). Detta mål beräknades på följande sätt:

¹⁷ *ökad* besöks-, återbesöksfrekvens om kunden t ex är en privat läkarmottagning och *minskad* om kunden t ex är ett försäkringsbolags vårdavdelning.

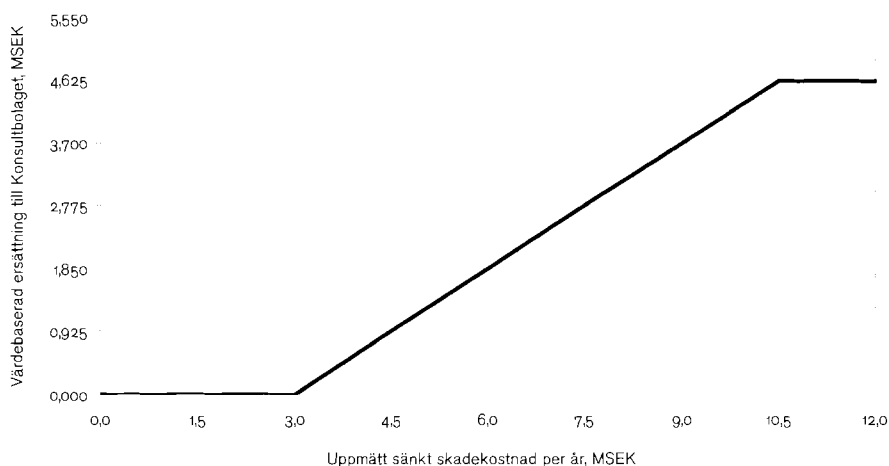
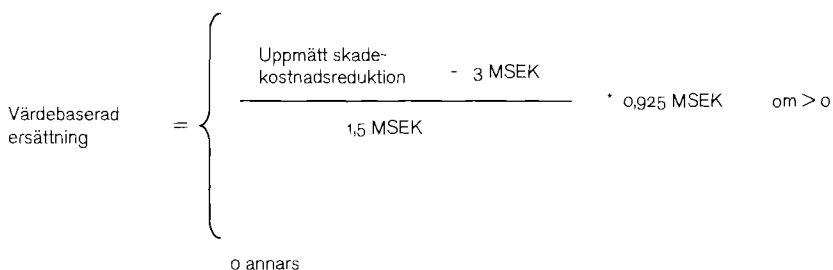
$$\left(\frac{\text{Faktiskt skadekostnadsutfall (SEK) april-juni 2002}}{\text{Genomsnittligt antal försäkringar april-juni 2002}} - \frac{\text{Faktiskt skadekostnadsutfall (SEK) april-juni 2004}}{\text{Genomsnittligt antal försäkringar april-juni 2004}} \right) * 4 * \text{Genomsnittligt antal försäkringar april-juni 2002} * \text{Tillväxtfaktor}$$

$$\text{Tillväxtfaktor} = \begin{cases} \frac{\text{Genomsnittligt antal försäkringar april-juni 2004}}{\text{Genomsnittligt antal försäkringar april-juni 2002}} & \text{Om } > 1 \\ 1, \text{ annars} \end{cases}$$

I det här fallet fanns det två fördefinierade mättidpunkter (se ovan). Avtalet föreskrev mycket precist att fastställande av faktiskt skadekostnadsutfall och genomsnittligt antal försäkringar under tidsperioden april-juni 2002 måste genomföras senast den 15 december 2002 och för den senare perioden april-juni 2004 senast den 15 juli 2004.

För att få en indikation om förbättringseffekten skulle faktiskt skadekostnadsutfall och genomsnittligt antal försäkringar under perioden oktober-december 2003 mätas senast den 15 januari 2004 och fastställande av det faktiska skadekostnadsutfallet och det genomsnittliga antalet försäkringar under perioden april-juni 2004 måste vara genomförda senast den 15 juli 2004.

Ovan nämnda mätningar skulle genomföras gemensamt av Konsultbolaget och kundbolaget. Om parterna inte kunde enas om mätresultatet skulle en oberoende revisionsfirma anlitas för att fastställa det, efter gemensam upphandling. Kostnaderna för revisionsfirmans arbete skulle också delas lika. Nedan ser vi den fördefinierade formeln för beräkningen av den värdebaserade ersättningen i försäkringsbolagsfallet. Grafer och formler som de ovan och på nästa sida spelade en central roll i den objektiva mätmetodens presentation.



Av grafen ovan framgår att värdet av projektet *uppskattades* till åtminstone 3 MSEK (mingränsen) och att den maximala värdebaserade ersättningen fastställdes till 4,625 MSEK. Om det *faktiska* projektvärdet fastställdes till 3 MSEK eller lägre skulle klienten endast betala konsulten för nedlagda arbetstimmar enligt en rabatterad timpenning.

Om det tillförda värdet istället fastställdes till 4,5 MSEK skulle Konsultbolaget erhålla 0,925 MSEK extra, vilket exakt motsvarar den erhållna rabatten på timpenningen. Projektmålet sattes till 6 MSEK och vid detta utfall skulle den värdebaserade ersättningen uppgå till 1,850 MSEK.

Om projektutfallet visade sig bli 10,5 MSEK eller mer skulle den maximala extraersättningen om 4,625 MSEK betalas ut till Konsultbolaget.

Explicitgöranden. Men av vad?

Konsultbolagets standardavtal för värdebaserad prissättning liknade en "riktig" regel (jfr kapitel 3) i så måtto att det uppenbart syftade till att försöka precisera vagheter. Men *vad* var det egentligen som skulle mätas och hur kunde det kopplas till Konsultbolagets konsulter och deras prestation? Flera av deltagarna i prissättningsgruppen hade tidigare verkat inom den mer reglerade IT-sektorn där tjänsterna mer liknar produkter vars effekter lättare kan mätas och värderas. Nu hade dessa personer ambitionen att även *depersonalisera* konsulttjänsten och dess värdering. Det skulle ske genom att flytta fokus från den enskilda konsulten och dess tid, metoder och leverans till det objektiva mätbara affärsvärdet som konsultprojektet skapar för kundorganisationen.

Det värdebaserade standardavtalets konstruktion visade sig alltså riktigt genomgripande: det innebar inte bara att flytta fokus från *projekttimmar* till *projektvärde* utan också *från konsulten som person till kundorganisationen*¹⁸. "Säljer man värde är det väl värdet som ska regleras" var tankegången som möjliggjorde för konsulterna och deras konsulttjänst att i praktiken förbli oreglerade samtidigt som standardavtalet ändå *gav intryck av* delat ansvar och en "objektiv mätbarhet" som tilltalade kunderna. Ambitionen var att flytta fokus från medlen till målet och endast reglera det senare, vilket beskrevs på följande sätt av en av konsulterna:

"Ja, när man väl har kommit igång med ett sådant här avtal så är det ju så att... då handlar det om att mäta och relatera det till de avtalade måtten och då blir det ett förhållandevis objektiva avläsande. Vi har sagt att vi ska mäta i juni 2004 och vi ska mäta på det här sättet och det kanske är någon extern som ska mäta. Så vi mäter så där och kollar vad det blev och läser av i skalan och så är det klart vilken ersättning vi får. Så i den meningen är det objektiva, när man väl har kommit så långt."

¹⁸ Parterna i en managementkonsultaffär brukar ju annars hoppas att en *subjektiv upplevelse* av konsulten som *person* skall indikera värdet av hans eller hennes vagt definierade tjänst (Graw & Maples 1994, Rydmark 2004). Till hjälp finns då även priset och antalet projekttimmar, två variabler som ofta upplevs samvariera med tjänstens värde (Groth 1995).

Således är det målet snarare än lösningen som specificeras i avtalet. Bara med hjälp av avtalet går det alltså inte att utläsa vad konsulterna kommer att göra. Men avtalets "objektiva" ton och alla tydliga angivelser om *vad* som ska mätas, *när*, *hur* och av *vem/vilka* kan ses som medel för att flytta fokus från den faktiska konsulttjänstens innehåll samtidigt som det blir svårt för en kund att neka till att målet är attraktivt och bör stå i fokus. På en rak fråga om detta hänvisar konsulten till konsultationens föränderlighet (jfr kapitel 5):

"Du menar det som står i avtalet? Nej, vi har ju naturligtvis inte skrivit ut i avtalet allt som vi tänker göra. Och dessutom är ju verkligheten sådan att man behöver anpassa det under resans gång."

Standardavtalets depersonalisering skapade utrymme för Konsultbolaget att experimentera med regelinslag i syfte att differentiera sig från sina konkurrenter. För att sammanfatta analysen så här långt använde sig bolaget av två huvudsakliga kommunikativa strategier för att lansera sin regel: för det första fokuserade man på att lyfta fram det självklara i att sälja värde och för det andra framhölls och förstärktes bilden av det objektiva i själva mätningen och dess avläsande.

Förutom de grafer och ekvationer som diskuterats ovan föreslogs en rad presentationsåtgärder för att ytterligare förstärka intrycket av objektiv mätning av explicita värden. I projektrapporten finns t ex särskilda avsnitt som diskuterar hur den värdebaserade ansatsen bör påverka bolagets fakturor, avtal och ekonomirutiner. Som exempel när det gäller fakturornas utseende skriver projektgruppen att fakturan måste avspegla bolagets affärsidé och då bolaget nu ska sälja affärsförbättringar och inte tid bör inte heller fakturorna redovisa nedlagd tid. Fakturorna bör istället specificera vilka "förbättringsmoment" som utförts eftersom kunden ska betala för förbättringsmoment, inte för konsulttimmar.

Trots de vidtagna explicitgörandena rymmer prissättningsgruppens rapport emellertid också en del formuleringar som tyder på en medvetenhet om svårigheten i att definiera "objektivt mätbara mål" för managementkonsultation. Som exempel antyds en risk för oklara

variabelberoenden och för att kundens subjektiva upplevelse trots allt kan vara viktig för framgång. I en avgörande mening skriver projektgruppen att:

”För att skapa en reell *och upplevd* ’vinn-vinn’ situation är det viktigt att värdeeffekten mäts på ett sådant sätt att antalet påverkande faktorer utanför projektet minimeras”

[min kursivering]

Detta var en kommentar som gruppen med tiden fick anledning att begrunda och som osökt leder oss in på nästa avsnitt om standardavtalets generaliserbarhet.

Generaliserbarheten grumlas

Vid första anblick brukar det vara rimligt att anta att ett standardavtal är just en *standard*, d v s en regel som föreskriver en liknande procedur för en grupp avtalsituationer och avtalsparter (Brunsson & Jacobsson red 2000). Ordet standardavtal får oss att anta att projekt som reglerats av samma standardavtal ska gå att jämföra sinsemellan. I det här avsnittet ska vi undersöka hur det stod till med generaliserbarheten i Konsultbolagets standardavtal.

I projektrapporten presenteras ett mycket rigoröst hierarkiskt beslutsschema för Konsultbolagets nya prissättningsprocess. Allt börjar med att den enskilde konsulten som funderar på att skriva en projektoffert gör en egen bedömning av lämplig prissättningsmetod. Här står valet fritt mellan löpande, fast eller värdebaserat pris. Som stöd för sin bedömning föreslår projektgruppen att konsulten ska ta hjälp av ett frågeschema om 19 frågor (se nedan).

1. Vem är köparen av projektet?
2. Vilket resultatansvar har köparen av projektet?
3. Är belöningsmodellerna för nyckelpersoner hos kunden i linje med projektets mål?
4. Finns det en tydlig avgränsning för projektet?

5. Är nyckelpersoner i projektet identifierade och vilken är deras förmåga och uthållighet?
6. Är värdeeffekten definierad?
7. Är värdeeffekten uppskattad och känd av kunden?
8. På vilket sätt är värdeeffekten definierad?
9. Är värdeeffekten mer än fyra gånger så stor som kostnaden för projektet?
10. Vilka åtaganden har kunden gjort för att säkerställa framgång i projektet?
11. Vilka åtaganden har kunden planerat för att säkerställa framgång i projektet?
12. Finns underkonsulter inblandade i projektet?
13. Har projektets sponsorer identifierats och vilken är deras syn på projektet?
14. Har kundens ägare vetskap om projektet och vilken är deras syn på planerat utfall för projektet?
15. Vilken erfarenhet har Konsultbolaget av liknande projekt?
16. Finns nödvändig kompetens tillgänglig för projektet inom Konsultbolaget?
17. Vilka möjligheter finns att oförutsedda händelser sker hos kunden, t ex byte av ledning på kundens företag, förändrad marknadssituation, köp av bolaget?
18. Innehåller projektet aktiviteter som är mycket svåra att begränsa i omfattning eller prognostisera arbetsinsats för?
19. Vilka övriga riskfaktorer har vi inte hittills hanterat?

Därefter presenterar den offertansvarige konsulten sitt offertförslag för den kundsegmentsansvarige på Konsultbolaget som ger sin "rekommendation", varpå ledningsgruppen i sin tur "fattar beslut om en rekommendation" för val av prissättningsmetod och pris. Den långa och detaljerade frågelistan (ovan) och den hierarkiska beslutsprocessens åtta steg kan ge intryck av en starkt reglerad tillämpning av standardavtalet, men vi bör uppmärksamma att det handlar om *rekommendationer* och inte direktiv vilket innebär att standardavtalet ändå är formellt frivilligt att följa. Trots det skriver projektgruppen på flera ställen i rapporten att prissättningsstandarden ska ses som "mycket flexibel och anpassningsbar". Men tar man i beaktande att regeln i fråga lanseras av ett konsultbolag (jfr kapitel 6) känns det mindre förvånande att den allra första

paragrafen i avsnittet "Prissättning vid värdebaserad prissättning" lyder som följer:

"Den exakta utformningen av den värdebaserade prissättningen måste kreativt utformas individuellt för varje projekt inom ramen för de allmänna principerna i detta kapitel och med stor lyhörddhet för förbättringarnas värde för kunden. Här kan därför endast vissa principer definieras."

Innan projektgruppen börjar föreslå och diskutera tänkbara operationella mått för olika typer av projekt inom bolagets olika konsultområden påpekas igen att ingenting i regeltextern ska betraktas som statiskt:

"I detta avsnitt redovisas ett antal konkreta exempel på operationella mått, som inom olika förbättringsområden kan vara relevanta vid värdebaserad prissättning. De tjänar som en bas för förståelse och inte som en fullständig förteckning av mått. De exakta och balanserade operationella måtten för varje enskilt projekt måste utformas individuellt."

Det är följaktligen inte bara tillämpningen som är frivillig. Det står var och en fritt att utforma *sin egen variant* av avtalet (jfr kapitel 3). Därmed blir det svårt om inte omöjligt att utföra systematiska jämförelser mellan och utvärderingar av värdebaserade projekt. Apropå utvärderingen finns också ett särskilt avsnitt som handlar om följande fyra sätt att "avläsa" resultatet av ett värdebaserat projekt:

1. Kunden läser av nyckeltalen
2. Konsultbolaget läser av nyckeltalen
3. Både kunden och Konsultbolaget läser av nyckeltalen
4. Extern part läser av nyckeltalen

Projektgruppen argumenterar för att alternativ 1 är uteslutet, att alternativ 2 och 4 är tänkbara men att alternativ 3 är att föredra med följande motivering:

"Eftersom den värdebaserade prissättningen baseras på ett vinn/vinn förhållande är alternativ 3 det som är att föredra eftersom Konsultbolaget eftersträvar ett förhållande med kunden där vi litar på varandra."

Detta uttalande avviker dock från gruppens inledande uttalande om att "den avtalade värdeeffekten måste vara mätbar och kunna fastställas av *andra personer* än de som ursprungligen tecknade avtalet" [min kursivering]. I ett avsnitt där projektgruppen diskuterar för- och nackdelar med den objektiva mätmodellen nämns vidare att:

"Den objektiva mätmodellens olika definitioner av operativa nyckeltalsmål och mätmetoder riskerar att vålla diskussion och vara mer svårsålda till en ledningsgrupp."

Projektgruppen skriver att om den objektiva mätmodellens mätningar visar att målen uppnåtts men att kunden *ändå* inte *upplever* att projektet lyckats så riskerar detta att leda till konflikt med kunden. I en avgörande passage slår projektgruppen fast att:

"I slutändan innebär detta att vår möjlighet att få ersättning för uppnådd förbättringseffekt beror på om kunden *upplever* att vi verkligen lyckats, d v s i enlighet med subjektiva förtroendemodellen."

Sammanfattningsvis hade Konsultbolaget lanserat ett "standardavtal" som var valfritt att tillämpa, vars innehåll kunde skraddarsys för det enskilda fallet och som endast kunde utvärderas mot de fördefinierade målen i just den egenutformade avtalsmodellen då mätning och utvärdering fortfarande föreslogs vara subjektiv och skyddad från jämförelser utifrån. Och därmed hade möjligheterna till generaliserbarhet mellan projekt grumlats, då "kreativ", "flexibel"

och "individuell anpassning" skrivits in bland grundförutsättningarna för avtalets tillämpning.

Stabiliteten undergrävs

Vi har tidigare konstaterat att Konsultbolagets standardavtal lade tonvikt vid fördefinierade mål och mätetal. Regelkonstruktionen gjorde emellertid jämförelser mellan projekt omöjliga eller högst osäkra. Hur stod det då till med möjligheten att utvärdera ett projekt mot *dess egna* fördefinierade projektspecifika mål? Låt oss undersöka hur det egentligen förhöll sig med regelns stabilitet över tid. Här följer ett sammandrag från en intervju där en av Konsultbolagets konsulter beskriver hur det är att arbeta med värdebaserade projekt:

"Det är väldigt svårt. Det blir komplext. Det kräver ett förtroende mellan parterna. För om det inte finns ett grundförtroende mellan parterna, då kommer man aldrig att kunna lyckas. För oavsett hur duktig man är på att beskriva mål eller liknande, vad det är som ska vara uppfyllt, så blir det alltid en diskussion. Jag tror att det är en förutsättning att det finns någon typ av grundrelation på det individuella planet. Det handlar ju väldigt mycket om att det här är ingen svart och vit situation utan det är... det är hela tiden att man måste ha en dialog kring det här, så att säga. Ifall den dialogen uteblir så blir det väldigt lätt att man har olika uppfattningar om saker och ting."

"Jag tror att avtal, tolkningen och frihetsgraderna i tolkningen av avtalet gör att det är viktigt men det är inte... det är inte... vad ska man säga? Avgörande. Det är viktigt men inte avgörande. Det gäller att hitta gemensamma tolkningar. Var i spannet ligger vi va? Den här modellen är ju viktig så att man pratar samma sak. Det måste finnas någon typ av gemensam nämnare i diskussionen. Man pratar tills man blivit överens. Då får man sitta och bryta arm lite grann. I projektet ändras ju scope och omfattning hela tiden så oftast kan man ju inte ha det här statiskt på något sätt."

Av citaten framgår att konsulten anser att tillämpningen av det värdebaserade standardavtalet *kräver* ett förtroende mellan parterna, på *förhand*? Det låter onekligen likt konsultationens vanliga interaktionistiska förtroendebaserade affärsmodell. Var det inte tänkt att standardavtalet i sig och inte personerna skulle vara viktigast för att reducera osäkerheten i affären?

Bland förutsättningarna för tillämpning av det värdebaserade upp-lägget märks följande skrivning: "Projektet måste säljas till den person hos kunden som har ansvar för värdeökningen" och att: "Det är väldigt viktigt att kunden och Konsultbolaget upplever en vinn-vinn situation vid ett avtal som projekt med värdebaserad ersättning". Snarare än objektiv och personlig mätning antyder detta att *subjektiva upplevelser* alltså är centrala. Som en av konsulterna uttryckte det:

"Ofta så blir ett sådant här upplägg ett väldigt personligt upplägg, vilket betyder att om den beställare som man har gjort upp med slutar på företaget eller byter jobb eller någonting så att man inte längre är engagerad i förbättringsprojektet. Då är det ofta en helt avgörande faktor för om man ska lyckas eller inte. Och historien visar väl att i de allra flesta fall så försämras förutsättningarna för projektet. I allmänhet så liksom, glöden för varför man har gjort det här tas inte över av ersättaren."

Här pratar konsulten om enskilda personer och deras "glöd" som "helt avgörande" för projektet. Det blir återigen tydligt att tryggheten, osäkerhetsreduceringen endast i mycket begränsad omfattning kan tillskrivas kontraktet.

Sist bland förutsättningarna skriver projektgruppen också att det i Konsultbolagets avtal med kunden måste finnas bestämmelser, så kallade *exit-villkor*, för när förutsättningarna för överenskommen värdebaserad prissättning inte längre gäller på så sätt att kunden eller Konsultbolaget inte uppfyllt "överenskomna åtaganden". Projektgruppen föreslår här att om kunden inte uppfyllt överenskomna åtaganden och inte inom viss tid vidtagit rättelse, bör Konsultbolaget ha rätt att överge den värdebaserade prissättningen och

retrospektivt fakturera kunden för skillnaden mellan normal debitering och faktisk rabatterad fakturering. Alternativt föreslås att Konsultbolaget då har rätt att fakturera överenskommen värdebaserad ersättning som skulle utfalla vid viss överenskommen förbättringseffekt. Samma exit-rättigheter föreslås gälla för båda parter. Också kunden bör alltså kunna välja att återgå till normal prissättning och erhålla kompensation enligt avtalet om Konsultbolaget inte uppfyllt sina "överenskomna åtaganden".

Detta låter kanske självklart tills man inser att de "överenskomna åtagandena" är högst omfattande och samtidigt vagt formulerade. Som exempel på kundåtaganden nämner projektgruppen: tillhandahållande av "nödvändig och identifierad intern kompetens" (även kallade "nyckelpersoner"), rekrytering, beslut om förändrade processer, anskaffning av system och maskiner, införande av incitamentssystem som stödjer affärsförbättringarna, engagemang och deltagande i projektet samt diverse "krav" på kundens egen organisation (som t ex krav på in/avrekrytering under projekt, krav på nedstängning av felaktiga system, krav på ny infrastruktur och krav på hur ny information ska hanteras inom kundens organisation).

Konsultens åtaganden beskrivs inte lika ingående men följande nämns: "leverans av konsulttjänster inklusive underkonsulter, system, metoder, rekrytering/avveckling och coaching". Ingenting sägs om kundens mandat men bland konsultbolagets mandat listas "möjlighet att på kundens bekostnad leverera ytterligare relevant kompetens som Konsultbolaget bedömer nödvändig för att nå förbättringsmålen" samt "möjlighet att delta i viktiga beslut hos kunden när dessa beslut berör förbättringsområdet".

Och utöver de omfattande exit-villkoren kommer projektgruppen med ännu ett förslag som undergräver den för konsulter så besvärande stabiliteten (jfr kapitel 6) och istället anpassar avtalet till idén om den föränderliga konsultationen, nämligen användande av tilläggsavtal vilket kommenteras på följande sätt av projektgruppens ansvarige:

"I projektet ändras ju scope och omfattning hela tiden så oftast kan man ju inte ha det här statistiskt på något sätt.

Men om man har kommit överens om någonting separat så skriver man ett tilläggsavtal, ett appendix.”

Idén om tilläggsavtal var tänkt att möjliggöra för affärsparterna att byta ut enstaka sidor i sitt avtal, också *under projektets gång*. Praktiskt var det tänkt att gå till så att den gamla sidan tas bort och den nya skrivs under av båda parterna för att därefter tillfogas avtalet. Sammantaget ser vi därmed att också den sista förhoppningen om stabilitet och jämförbarhet över tid (mot de förbestämda projektmålen) grumlats i och med införandet av s k exit-villkor och tilläggsavtal.

Med det uttalade syftet att framstå som unikt hade Konsultbolaget skapat ett säreget och okonventionellt ”standardavtal” för värdebaserad prissättning. Detta standardavtal var förvisso explicit uttryckt men det uppfyllde varken generaliserbarhetsidealet eller stabilitetsidealet för formella regler (jfr kapitel 5). Konsultbolagets standardavtal för värdebaserad prissättning kan därmed ses som en sorts regelhybrid som på ett uppenbart sätt avspeglar motsättningen mellan konsultationens och regelns ideal. Konsultbolagets interna prissättningsgrupp hade, måhända själva omedvetna om det, åstadkommit en regel som tedde sig skraddarsydd till konsulterns önskemål om att få framstå som unika och föränderliga (jfr kapitel 6). Även det tredje konsultidealet om vaghet (jfr kapitel 6) verkade tillgodoses då det explicita i avtalet i själva verket gällde kunden.

Utvärdering efter fem år

Konsultbolaget började erbjuda värdebaserad prissättning av sina konsultprojekt år 2000. Vid en intern utvärdering fem år senare då Konsultbolaget hade växt till dryga 500 medarbetare, konstaterades det att det värdebaserade erbjudandet hade blivit en central del av bolagets marknadsbudskap. Ambitionen att särskilja sig från sina konkurrenter hade infriats, tyckte man också på bolaget. I så gott som varje s k pitchrunda, då Konsultbolaget presenterat sig för kunder inför en möjlig affär, hade den värdebaserade ansatsen kommit på tal.

Ändå var det bara i tjugoprocent av projekten som det hade förts seriösa och långtgående kontraktsdiskussioner om att tillämpa värdebaserad prissättning. Och endast hälften av dessa, dvs ungefär tio procent av Konsultbolagets samtliga projekt, hade åtminstone inledningsvis haft en värdebaserad uppläggning.

I samtliga värdebaserade projekt hade de uppmätta resultaten överstigit de uppsatta målen vilket inneburit en högre projektlönsamhet för Konsultbolaget och ett förmodat högre värde för kunden. Men varför hade då det nya standardavtalet tillämpats i så lite som tio procent av Konsultbolagets projekt?

En anledning uppgavs vara höga interna pedagogikkostnader. Av Konsultbolagets 25-30 seniora säljaansvariga var det ännu år 2005, fem år efter införandet, bara fem som hade tillräckliga kunskaper för att skriva ett eget värdebaserat kontrakt. Trots att det internt hade satsats betydande resurser i tid och pengar på att kommunicera kontraktspedagogiken var det fortfarande vanligast att den säljande konsulten kallade in en "expert" från Konsultbolagets utvecklings-team för att få hjälp när det blev dags att skriva värdebaserade kontrakt.

Enligt projektledaren för prissättningsprojektet hade den inledande processen att definiera mål, måttider etc. tillsammans med kunden visat sig vara relativt okomplicerad. Chefer i kundorganisationer upplevdes vara vana vid att sätta objektiva mål för verksamheten. Men Konsultbolaget hade ändå kommit till slutsatsen att den värdebaserade ansatsen inte fungerade lika väl för alla typer av projekt, något man hade hoppats till en början. Enklast hade det varit att sälja in den värdebaserade ansatsen för projekt som involverat IT-lösningar.

Även externt hade pedagogikkostnaderna varit höga. Projektledaren uttryckte förvåning och besvikelse över att det hade blivit så många och långa kunddiskussioner om den faktiska storleken på konsultprojektets slutnota. När samtalen om värdebaserad prissättning skulle övergå i konkret handling, dvs avtalskrivande, hade det visat sig svårare än väntat att övertyga kunderna om att se slutnotans storlek i *relation* till det värde projektet skulle tillföra kundorganisationen. Och när Konsultbolagets konsulter inte fullt ut lyckats förklara och övertyga om logiken för den inköpsansvarige

chefen blev det ofta svårt när denne i sin tur skulle försöka övertyga sin bolagsstyrelse om en värdebaserad affär.

Projektledaren menade att en möjlig orsak bakom svårigheterna kunde vara är att cheferna i kundorganisationerna sällan blev utvärderade efter affärsmöjligheter och potentiellt värde de gått miste om. Blir man endast utvärderad ur ett kostnadsperspektiv är det förstaeligt att man fokuserar på prislappens storlek, menade han. Projektledaren berättade också att kontraktsdiskussionerna lärt honom att chefer i kundorganisationer visserligen är vana vid att sätta objektiva mål men att de överlag är ovana vid att följa upp och utvärderas så exakt efter dessa. När det kom till kritan var få kunder beredda att initiera den typ av rationell självutvärdering som Konsultbolagets standardavtal för värdebaserad prissättning föreskrev (jfr kapitel 9, "Frågor för fortsatt forskning").

Men få kunder skulle nog öppet tillstå det om att så vore fallet (jfr Brunsson 1985, 1989). Då jag intervjuade den inköpande chefen på det stora svenska försäkringsbolag som ville ha hjälp med skadekostnadsreducering (se exemplet ovan) tog han istället upp problemet med de oklara beroendeförhållandena i det värdebaserade upplägget. Han berättade att han inledningsvis hade han ställt sig positiv till försöken att i ett formellt kontakt realisera idén om delad risk och vinst. Parterna hade därför skrivit på för en värdebaserad affär. Senare hade han emellertid ångrat sig och önskat ändra avtalet till en mer traditionell löpande räkningsaffär, trots inskrivna "exitvillkor" och möjligheten att tilläggsavtala och trots att beslutet att riva upp det värdebaserade avtalet innebar vissa byteskostnader.

Avgörande för beslutet att byta från den värdebaserade ansatsen sade kunden var svårigheterna att mäta konsultprojektets effekter på bolagets affärer. De uppmätta förbättringseffekterna kan ju även ha andra orsaker. Hur isolerar man då konsultens inverkan? frågade han sig:

"Varför vi inte gick vidare med ett värdebaserat avtal i det här fallet, var ju att det var svårt att mäta effekterna. Vi försökte väl hitta så många relevanta mätkriterier som möjligt. Men i slutänden så tycker jag inte att de blev tillräckligt relevanta. Vi hade en del parametrar inskrivna i avtalet. Att om skadekostnaden t ex skulle sjunka med en

viss andel så skulle vi betala konsulten mer. Men skadekostnaden kan ju faktiskt sjunka på andra anledningar [än konsulternas insats]. Korrelationen var inte knivskarp.”

I Konsultbolagets prissättningsgrupp hade man hoppats att standardavtalets drag av depersonalisering och objektivt mätande skulle utgöra medel för att vinna (nya) kunders förtroende. Den praktiska tillämpningen visade dock att en framgångsrik användning av standardavtalet snarast *förutsatte* ett redan på förhand etablerat förtroende mellan parterna. Konsultbolagets regelhybrid lockade som idé men blev således underkänd som ”riktig regel” (jfr kapitel 5) i nio fall av tio när det kom till de verkliga affärerna.

9. ETT UNDFLYENDE REGELMOTSTÅND

Den här avhandlingens syfte är att bidra till förståelsen för den formella regleringens förutsättningar och gränser. För att uppfylla detta syfte har jag genomfört empiriska studier av det svenska managementkonsultområdets "regulativa undantagstillstånd". Mer precist har jag frågat mig hur det kommer sig att formella regleringsförsök av managementkonsulter och -konsultation misslyckats när regler samtidigt spritts och välkomnats på andra fält.

Det sägs ibland om managementkonsulter att det är oklart både *om* de egentligen är experter och *vad* de i så fall är experter på (t ex Furusten & Werr red 2005, Furusten & Garsten 2005). I den här avhandlingen har jag visat att konsulter är, om inte experter så åtminstone ytterst skickliga i konsten att undkomma regler för sin verksamhet. Som en medveten provokation av den vanligt förekommande uppfattningen om konsultfältets "självklara naturliga undantagsstatus" när det gäller formell reglering (jfr kapitel 1), har jag här prövat att se de misslyckade regleringsförsöken av konsulter och konsultation som ett resultat av ett, inte alltid intentionellt, men ändå aktivt och verkningsfullt *regelmotstånd*. Jag har således funnit att vi kan lära oss om konsten att legitimt undkomma regler genom att studera managementkonsulters förhållningssätt till regler och regelsättare.

En återskapad motsättning: konsultationen vs regeln

När konsulter får frågor om regler och regleringsförsök på sitt fält väljer de i första hand att *ignorera* dem. Genom retoriska motfrågor som: "Vilka regler? Det finns inga regler", signalerar de reglernas och regelsättarnas fullkomliga obetydlighet då de inte ens erkänner dessas existens. Konsulter pratar inte heller om bättre och sämre regler. De pratar hellre om *alternativ* till regler som t ex gemensamma normer och personliga förtroenden. Genom att framhålla sådana alternativ som "naturliga" lösningar på sina problem avfärdar de samtidigt regler som överflödiga på sitt fält. I retoriken erkänns på så vis aldrig möjligheten till bra konsultregler. Och i första hand erkänns alltså inte heller förekomsten av dåliga. Genom att på detta sätt ignorera regler och regelsättare och istället framhålla alternativa

lösningar på sina problem skapar konsulterna distans mellan sig själva och de ogillade reglerna (jfr kapitel 4).

Men konsulters öppna regelskepsis är ändå bara "fernissan" på det verkligt betydelsefulla regelmotståndet. Managementkonsulterna ägnar sig nämligen också åt ett konstruktionsarbete som visserligen aldrig beskrivs öppet i termer av regelmotstånd, men som sannolikt har stor betydelse för deras möjligheter att undkomma regler. Med benägen hjälp av sina klienter och det omgivande samhället lyckas managementkonsulter göra sig närmast oåtkomliga för regler genom att *ständigt återskapa en motsättning* mellan sig själva och den formella regelns ideal. Varje gång konsulter framställer sig själva och sin verksamhet som någonting *vagt, unikt och föränderligt* i tid och rum (jfr kapitel 6) försvårar de samtidigt för regelsättare som försöker leva upp till idealet om *explicita, generella och stabila* regler (jfr kapitel 5).

En ständig rörelse undan regler

Det centrala i konsulternas undflyende regelmotstånd är en ständig *rörelse* undan regler. Som vi såg i kapitel 6 är *identitetsrekonstruktion*, detta att ständigt vilja förändra sig själv och sina tjänster, typiskt för managementkonsulter. Helst av allt vill de framstå som olika varandra och de arbetar aktivt för att bevara och förstärka bilden av konsulttjänsten som en unik och skräddarsydd företeelse, intimt knuten till en specifik konsult och dennes klient vid ett särskilt tillfälle i tid och rum.

När konsulter skaffar vaga etiketter åt sig själva och sina tjänster och byter dessa etiketter ofta, hjälper det dem att fly undan regler som allmänt förväntas vara explicit uttryckta och som därtill är alltför trögrörliga för att "hinna ifatt" hastigt föränderliga fenomen. Introduktionen av ständigt nya managementmodeller brukar omtalas som ett sätt att stimulera efterfrågan på konsulttjänster, men kan alltså också förstås som ett sätt att undkomma regler. När konsulter dessutom hänvisar till den mest extrema formen av individuella skillnader: *unikhet*, får regelsättare svårt att vinna gehör för sina kategoriseringsförsök. För vilken är den minsta gemensamma nämnaren mellan unika fenomen? (jfr kapitel 5 och 6)

Retoriken om den innehållsligt föränderliga konsulten och konsultationen förstärks också i handling genom konsulter geografiska föränderlighet. Som framgår av kapitel 6 tycks konsulter alltid vilja vara *på väg någon annanstans*. Denna rörelse - från andra branscher till konsultbranschen, från en traditionell anställning till ett eget bolag och fram och tillbaka mellan konsultorganisationen och kundorganisationerna - är i praktiken en rörelse undan regler.

Många managementkonsulter är också försiktiga med att helhjärtat delta och vara tillhöriga organisationer. När de väljer att organisera sig ser de helst till att dörren står på glänt för ett snabbt utträde. Dels "hoppas de från tuva till tuva": från företag till företag, från projekt till projekt, dels gör de många snabba uppbrott från tillfällig och relativt svag organisering, som t ex en projektgrupp. Denna *desorganisering* är betydelsefull för deras möjligheter att undkomma regler eftersom den medverkar till en splittring eller utspädning av konsulter organisationstillhörighet. Något som i sin tur gör det svårt för regelsättaren att säga var konsulten "hör hemma" och vilka regler som egentligen gäller för honom eller henne (jfr kapitel 5-6).

Den undflyende regelmotståndaren...

ignorerar regler, regelsättare och regleringsförsök
fördar alternativ *till* regler istället för alternativa regler

Identitetsrekonstruktion

skaffar sig vaga etiketter och byter dessa ofta
betonar individuella skillnader, gärna i termer av unikhet

Desorganisering

splittrar sin organisationstillhörighet och har parallella projekt
bryter upp snabbt och ofta

Det undflyende regelmotståndet är särskilt intressant eftersom det skiljer sig från de vanligare direkta, uttalade och organiserade försöken att undkomma regler (jfr kapitel 3). Majoriteten av de strategier för regelmotstånd som diskuterats i litteraturen utgår från att regelmotståndaren ska försöka påverka eller undkomma regler

inom organisationens ram, t ex genom röstning, hot om utträde och deltagande i förhandling om undantag. Att se sig tvungen att byta organisation (och regler) eller att själv bilda en ny organisation vars regler upplevs acceptabla är andra exempel på organiserade former av regelmotstånd som alla syftar till att undkomma *vissa* regler genom att i praktiken välkomna andra.

Konsulternas regelmotstånd är emellertid mer radikalt och samtidigt av en mer diskret och undflyende karaktär vilket gör det svårare att lägga märke till (jfr kapitel 2). Det handlar dock *inte* om att ge sken av regelföljande, en diskret strategi som tidigare förts fram. Konsulternas regelmotstånd innebär istället en sorts "omvänd bevisbörda" i så måtto att konsulter genom ett flertal samverkande handlingar, utmanar våra föreställningar om hur "riktiga regler" ska se ut och fungera (jfr kapitel 5). Konsulterna riktar således sitt regelmotstånd mot någonting mer fundamentalt än vissa reglers innehåll. De vänder sig mot själva den formella regelkonstruktionen.

Konsulters rörelse undan regler kan beskrivas som en utvecklad kombination av motståndsstrategierna flykt och omgivningsbyte. Som framgick av litteraturgenomgången i kapitel 3 avser motståndsstrategin *flykt* (engelskans *escape*) möjligheten att undkomma omgivningens påtryckningar om t ex regelföljande genom att förändra sig själv och sin verksamhet till "innehållet" tills regelföljandet inte längre är aktuellt (Oliver 1991:153-156). Den individuella konsulten hävdar t ex ofta att hon eller han bör betraktas som unik eller *extraordinär* (jfr Sahlin-Andersson 2002, Lindahl 2003). En närbesläktad flyktstrategi som avser geografisk förändring är utträde (engelskans *exit*) vilket innebär att rent fysiskt lämna eller snarare *byta* regulativ omgivning (Hirschman 1970).

Konsulternas undflyende avser således en samtidig innehållslig och geografisk förändring. Det avgörande i denna kombination ligger dock i insikten att den som "stannar till" och nöjer sig med att genomföra *ett* organisationsbyte eller att *någon gång då och då* förändra sig själv och sin verksamhet, snart riskerar att bli "upphunnen" av regelsättare. För många regelmotståndare är ett sådant upphinnande oproblematiskt. De som inte har någonting principiellt emot regler är, som tidigare nämnts, vanligen nöjda med att undkomma en *viss* ogillad regel till förmån för en alternativ regel de gillar bättre. Men för dem som likt konsulterna hyser en mer *principiell* regelskepsis, vore det givetvis ett nederlag att undkomma

en regel bara för att strax och kanske än tydligare utpekats som tilltänkt följare av en annan. Analysen av konsulternas undflyende beteenden pekar således på möjligheten att undkomma regler genom att hålla sig borta: genom att helst inte delta alls eller åtminstone se till att befinna sig i ständig "idiergisk rörelse" (jfr Gustafsson 2000), d v s att se till att dra isär och bryta upp i god tid innan något blir riktigt organiserat, eftersom organisering och reglering är som hönan och ägget.

Studierna från managementkonsultfältet påminner oss också om att organisering inte bara kan gagna utan också innebära vissa risker för regelmotståndare. Detta eftersom organisering tenderar att skapa och förstärka grundläggande stabila och explicita kategorier som identitetsetiketter och organisationstillhörigheter vilka utgör byggmaterial i regelsättares regelkonstruktioner (jfr kapitel 5). Själva den initiala identifikationen med en organisation kan således utgöra startskottet för en självförstärkande regleringsprocess (jfr Brunsson & Sahlin-Andersson 2000). Den som identifierar sin arbetsplats som en organisation och sig själv som organisationsmedlem gör sig därigenom mottaglig för *ytterligare* organisering, reformer och regler. Och det kan faktiskt räcka att identifiera sig som en som följer en standard eftersom alla regler, hur formellt frivilliga de än är att följa och hur differentierande deras syfte än är, rymmer en potential att likrikta. Argumentets teoretiska grund är *stigberoende*, d v s tanken att enskilda regler kan bygga på och förstärka varandra så att en regel som till en början fungerat differentierande och omfattat några få, med tiden kan utgöra grund för en bredare och likriktande regel (jfr kapitel 5).

Implikationer för regelsättare

Alla regelsättare ställs inför utmaningen att skapa regler som upplevs *tillräckligt* explicita, generella och stabila och det är mer eller mindre problematiskt för alla att leva upp till detta formella regelideal (jfr kapitel 5). Men som framgått av de empiriska illustrationerna i den här avhandlingen befinner sig managementkonsultfältets regelsättare i en särskilt svår sits givet den konstruerade motsättningen mellan regeln och managementkonsultationen och de etablerade alternativ till regler som dominerar ordningen.

SVÅRIGHETER P G A MOTSÄTTNINGEN

För att bidra till vår förståelse av hur det kan vara att försöka reglera de(t) undflyende har två regelsättare för managementkonsulter och managementkonsultation granskas närmare i den här avhandlingen: dels föreningen Sveriges Managementkonsulter (SAMC), dels det stora svenska management och IT-konsultbolaget "Konsultbolaget".

Analysen av dessa regelsättares regeltexter och organisering visar att båda två, trots skilda regeltyper och organisatoriska kontexter, har vidtagit särskilda ansträngningar för att försöka upplösa motsättningen mellan konsultationen och regeln. Tillvägagångssätten skiljde sig emellertid diametralt åt. Medan SAMC använt sig av den mer traditionella strategin att försöka anpassa det man önskar reglera (i detta fall konsultationen och konsulterna) till regelidealet, valde Konsultbolaget den omvända och mer innovativa strategin att istället försöka anpassa *regeln* till konsultationsidealet.

Båda dessa försök att upplösa motsättningen mellan regeln och konsultationen har emellertid misslyckats. Trots 60 år i branschen och ambitionen att företräda hela branschen har SAMC endast ett knappt 20-tal medlemmar och efterfrågan på föreningens generella certifiering och standarder är i det närmaste obefintlig (se kapitel 7). Och trots en både tidskrävande och kostsam lansering kom Konsultbolagets standardavtal för värdebaserad prissättning bara att tillämpat i ca tio procent av bolagets projekt, varav merparten med IT-profil (se kapitel 8). De två regelsättarstudierna kan därmed sägas illustrera två sidor av samma mynt: den konstruerade motsättningens betydelse för svårigheterna att reglera de(t) undflyende.

SJÄLVREGLERARES AMBIVALENS

Till de försvårande omständigheterna för regelsättarna på konsultfältet bör också läggas att de ägnar sig åt *självreglering* (jfr Boddewyn 1983, Hood 1986), d v s de är konsultorganisationer som syftar till att sätta regler för sig själva och andra konsultorganisationer och konsulter. Sådana självreglerare ställs alltid inför utmaningen att balansera rollen som kontrollerande regelsättare och rollen som lojal branschrepresentant (Hood 1986:82-84). Det säger sig självt att det blir paradoxalt för regelsättarna på konsultfältet att försöka framstå som lojala med tilltänkta regelföljare som helst av allt vill *undkomma* eget regelföljande.

Svårigheten att hitta en balans mellan rollen som kontrollerande regelsättare och rollen som lojal branschrepresentant märks hos såväl SAMC som Konsultbolaget då båda uppvisade en *ambivalent* inställning till sina regler och sin roll som regelsättare. Denna ambivalens kan förstås med hänvisning till regelsättarnas status som självreglerare, men också mot bakgrund av konsulterers samtidiga ignorerande av regler och regelsättare och framhållande av alternativ till regler (jfr ovan och kapitel 4). Av fallbeskrivningarna framgår att SAMC och Konsultbolaget haft svårt att upprätthålla sin legitimitet som regelsättare och kanske beror det delvis på att de själva anpassat sig till och deltagit i fältets regelskeptiska diskurs? Att t ex SAMC hittills haft svårt att kommunicera sina regler som lösningar på angelägna problem är inte konstigt när själva föreningsledningen använder ett funktionellt resonemang för att ifrågasätta om föreningen och dess regler verkligen behövs.

När SAMC dessutom inbjuder till individmedlemskap och erbjuder informella alternativ till sina regler, såsom nätverksträffar och frukostföreläsningar för VD:ar, blir det tydligt att föreningen vacklar mellan att vilja vara ett individnätverk och en regelsättare för konsultföretag. Förekomsten av en alternativ identitet och kompletterande verksamheter hos regelsättare är måhända oproblematiske på andra fält där den formella regleringen redan vunnit hävd, men på konsultfältet är det rimligt att anta att sådana åtgärder snarast hjälper till att förstärka den rådande informella ordningen varpå alternativ till regler som normativ gemenskap och ömsesidig anpassning behåller sitt övertag och de formella regleringsambitionerna hamnar fortsatt i skymundan. (se kapitel 6).

Även Konsultbolagets standardavtal för värdebaserad prissättning visade på en uppenbar ambivalens. Avtalet var visserligen explicit nedskrivet med en tydlig avsändare men samtidigt var det konstruerat för att tillåta förändring och anpassning till "unika" projekt också under pågående projektarbete. Konsultbolagets standardavtal skilde sig därmed på flera centrala punkter från ett standardavtal i vanlig bemärkelse då bolagets standardavtal inte synliggjorde några konkreta parametrar för jämförelser mellan t ex projekt eller konkurrenter.

I en tidigare rapporterad jämförande kartläggningen av ytterligare sju branschföreningar i managementkonsultfältets omgivning (se

Alexius 2005 och kapitel 2) fann jag fler exempel på regelsättare som tycktes vilja tona ner sina regler och regleringsambitioner för att istället vilja vara *någoting annat än en regelsättare* och erbjuda *någoting annat än regler* för att locka medlemmar och vinna inflytande. Denna ambivalens inför rollen som regelsättare av konsulter och konsultation tog sig dock olika uttryck och beskrevs som ett problem av vissa men som en lösning av andra. Bland de totalt åtta (med SAMC) jämförda branschföreningarna på konsultfältet har jag märkt följande tre alternativa identiteter: "VD-klubben", "Servicepartnern" och "Lobbyisten", vilka diskuteras kort nedan.

I likhet med SAMC valde föreningarna för HRM- konsulter (HRK) och marknadsinformationskonsulter (SMIF) att komplettera sina professionella standarder med mer informella alternativ till regler, som t ex frukostföreläsningar, samt att vända sig till individer snarare än till organisationer: kort sagt att framställa sig som ett nätverk eller exklusiv *VD-klubb*. Denna alternativa identitet verkar dock vara den minst lyckosamma av de tre då HRK och SMIF visade sig dela SAMCs problem med mycket få medlemmar och lite resurser (för detaljer se Alexius 2005).

Föreningarna för reklambolag (SRF), bemanningsföretag (Bemanningsföretagen) och teknik/designkonsulter (STD) presenterade sig istället som *servicepartners* till konsulterna, vilket visade sig vara en mer framgångsrik strategi sett till medlemssiffror och intäkter. Konsulten, som typiskt sett är tveksam till medlemskap och regler, tycks alltså mer benägna att skriva under ett "serviceavtal" med en "servicepartner" som erbjuder juridisk rådgivning, branschstatistik, information om aktuell forskning, kurser och workshops, förmånliga försäkringslösningar och bra priser på hotellrum och hyrbilar (t ex www.reklam.se).

SRF som vid undersökningens tidpunkt (år 2004) hade hela 320 medlemmar (jämfört med SAMCs 19) och därtill 20 miljoners vinst, framstod som ett särskilt lyckosamt exempel på en regelsättare i "servicepartnertappning". Föreningen hade bland annat satsat på att bygga upp ett utbud av årliga kreativa tävlingar som *Guldägget* *Coredesign* och *AEA* (Advertising Effectiveness Awards). Dylika tävlingar kan teoretiskt betraktas som standarder då de innebär en rankning, men intressant i sammanhanget är att SRFs tävlingar konstruerats för att möjliggöra *en* ensam vinnare och att de inte

heller fordrar något medlemskap i föreningen. SRF hade också delat upp medlemsavgiften till organisationen i en mindre "medlemsavgift" och en "serviceavgift" som utgjorde hela 90 procent av det totala beloppet men som inte inkluderade anmälningsavgift till de populära kreativa tävlingarna (jfr SAMCs strategier för framtiden, kapitel 7). Dessa handlingar från SRFs sida kan ha bidragit till att tona ner betydelsen av det formella organiserandet¹⁹ samtidigt som konsulter kanske lockats till medlemskap då medlemmar erbjöds rabatt på anmälningsavgiften till de populära kreativa tävlingarna. Måhända appellerar den här typen av frivillig reglering starkare till konsulter då den förmår att differentiera mellan de reglerade utan att kräva något medlemskap i organisation och utan att alltför uppenbart tumma på den enskildes önskan att framställa sig som unik? (se Alexius 2005 och www.reklam.se).

Den tredje alternativa identiteten som jag funnit bland regelsättarna på det svenska konsultfältet är den som *lobbyist*. En intressant iakttagelse från den jämförande undersökningen var nämligen att en merpart av det som vid en ytlig kartläggning av konsultfältets regleringsambitioner säkert skulle ha kallats självreglering, vid närmare påseende visade sig vara en "självreglering" av *andra* (något även Konsultbolagets standardavtalslansering fick kritik för, se kapitel 8). Jag fann att sådan "självreglering av andra" var särskilt utmärkande för föreningarna för utbildningskonsulter (UF) och PR-konsulter (PRECIS) som inte ens verkade försöka reglera sina medlemmar. Regleringssiktet tycktes istället helt inställt på att påverka kunder och framtida anställda, något som tycks vara en framgångsrik strategi sett till medlemssiffrorna för UF och PRECIS som utmärker sig med nära total uppslutning.

När PRECIS medlemmar under en diskussion 2001 klagade över att omgivningen visste för lite om nyttan av PR-konsultation och över att det fortfarande var tabu att spendera pengar på PR i vissa klientkretsar, beslöt de sig för att utveckla sin egen standard (jfr strategin "Bli regelsättare" i kapitel 3). Den nya standarden som lanserades under 2002 hade som uttryckligt syfte att påverka omgivningens åsikter om PR så att PR-konsultation skulle bli en mer attraktiv tjänst. I sin standard valde PRECIS att definiera PR som

¹⁹ Medlemskapet innebär bland annat ett löfte om att följa den internationella ICC-standard för reklam.

någonting skilt från politik, journalistik och reklam. Det uttalade motivet bakom standardens definition av PR-konsultation som en utpräglad affärsverksamhet var att flytta fokus från eventuella politiska intressen hos den enskilde konsulten, och detta i syfte att göra det legitimt för PR-konsulten att ha parallella uppdrag, också med kunder i skilda politiska läger.

Strax efter det att PRECIS hade lanserat sin standard fick föreningen kritik av en journalist som menade att PRECIS hade skrivit regler som var till PR-konsulternas egen fördel. Och faktum var att föreningens nya standard helt saknade paragrafer som föreslår beteendeförändringar hos konsulterna. PRECIS ägnar sig även åt fler aktiviteter som syftar till att åstadkomma en beteendeförändring hos omgivningen: årligen arrangeras en uppsatstävling för studenter på temat PR-konsultation och föreningen har även givit ut självbiografiska böcker i vilka medlemmar beskrivit olika klientproblem och PR-lösningar i ett läsvänligt format (se vidare Alexius 2005 och www.precis.se).

Ännu ett exempel på en självreglerare som främst intresserat sig för reglering av omgivningen är utbildningskonsulternas föreningen UF vars medlemmar skrev en ny gemensam policy för kursavbokningar. Tillkomsten av den nya policyn som var betydligt mer restriktiv än rådande praxis - till utbildningskonsulternas fördel, ökade tillströmningen av medlemmar till föreningen. I en intervju menade ordföranden att medlemmarna uppskattar att kunna hänvisa till UF när klienterna klagar över kompensationsavgifter till följd av sena kursavbokningar (se vidare Alexius 2005 och www.uf.a.se).

Men vad kan dessa regleringsförsök egentligen säga oss om förutsättningarna för regelsättande av de(t) undflyende när en del av reglerna inte ens gäller konsulterna själva? Kommer regelsättarna i "VD-klubbkostym" hjälpa till att upprätthålla den informella ordningen, regelskepsisen och föreställningen om det omöjliga i att reglera konsulter? Kommer vi med tiden få se en inlåsnings effekt som möjliggör kategorisering och reglering av de med service- och lobbyargument ditlockade medlemmarna? Det får framtiden och den fortsatta forskningen visa.

Det finns vidare skäl att ifrågasätta om det undflyende beteendet verkligen är lika karaktäristiskt hos dessa andra konsultkategorier (ovan). Om graden av undflyende beteende avtar i takt med att

regleringsförsöken visar sig mer framgångsrika skulle detta kunna ses som en bekräftelse av den här avhandlingens tes, men fler jämförelser behövs innan vi kan få klarhet i det. Detta ser jag därför som en intressant fråga för fortsatt forskning. I det kommande avsnittet föreslås ytterligare frågor för fortsatt forskning.

Frågor för fortsatt forskning

En angelägen uppgift för fortsatt forskning är givetvis att försöka förkasta den här avhandlingens hypotes om det undflyende regel-motståndets betydelse för de misslyckade försöken att reglera managementkonsulter och konsultation. Uppmärksamheten av det undflyende regel-motståndet på konsultfältet ställer också en rad följdfrågor. I detta avslutande avsnitt förslår jag några möjliga frågor för fortsatt forskning.

KUNDERNAS BETYDELSE?

Den här studien har inte syftat till att klargöra motiven bakom det undflyende regel-motståndet på konsultfältet, men låt mig ändå så här i det sista kapitlet spekulera lite kring tänkbara motiv. För det första tycks det uppenbart att konsulterna själva har en hel del att vinna på sitt regulativa undantagstillstånd. Genom sin beskrivning av sig själva som unika och obundna av organisationer vinner de sannolikt en större personlig frihet i sitt arbete och genom att framställa sina tjänster som unika har konsulter förmodligen bättre möjligheter att ta ut högre priser än vad som vore fallet om tjänsterna standardiserats eftersom det unika, personliga draget hos konsulttjänster försvårar för kunden att jämföra offerter. Det är lätt att se att detta är ett gynnsamt läge som konsulter säkert ogärna vill ändra på.

Men konsulterna jag intervjuat sade att de nog skulle intressera sig för t ex ett medlemskap i en branschförening eller en konsult-certifiering om de "absolut var tvungna", dvs om de tvingades till det genom tydlig lagstiftning eller direkta krav från sina uppdragsgivare. En central förutsättning för konsulternas möjligheter att göra affärer i ett regulativt undantagstillstånd är troligen just deras påtagliga samförstånd med kunderna (jfr Czarniawska-Joerges 1998:47). Man kunde annars tycka att det borde ligga i konsultköparens intresse att standardisera konsultation så att de lättare

kunde jämföra tjänster, pressa priser, peka på kvalitetsbrister etc. Men många studier pekar i stället på att personliga egenskaper hos konsulten, såsom förmåga att skapa förtroende och samarbetsförmåga med kunden, är det mest centrala för framgångsrikt konsultarbete och för att få affärer till stånd (t ex Gummesson 1977:178, Edvardsson 1990:126, Lindberg 2003). Man kan dock fråga sig vad, förutom möjligtvis minskad byråkrati, kunderna *själva* egentligen har att vinna på managementkonsultationens regulativa undantagstillstånd?

Den här avhandlingens slutsatser pekar på att man skulle behöva förtydliga och generalisera det vaga och "unika" i konsultationen för att lyckas åstadkomma en "riktig" accepterad reglering på fältet. Under ett sådant explicitgörande arbete skulle ofrånkomligen strålkastarljuset även riktas mot kunden och dess organisation, eftersom konsulten verkar hos och i intimt samarbete med denna. Det skulle behöva göras en distinktion mellan det i tjänsten som verkligen utgör extern konsultation och det som tillhör kundorganisationens interna hierarki. Fokus skulle då flyttas från säljarna till köparna och frågor skulle sannolikt resas om hur det egentligen går till när externa tjänsteleverantörers arbete internaliseras i den köpande organisationens vardag, och huruvida det överhuvudtaget kan ses som en del av kundorganisationen.

Jag förmodar att det idag finns kunder som är beredda att ta den eventuellt ökade osäkerheten eller ineffektiviteten som kan tänkas vara nackdelar med att handla med en oreglerad bransch, för att själva undvika insyn i sina allra känsligaste gömslen. Något som talar för detta är att sekretessförfaranden och skiljedomspraxis vid konflikter redan idag hjälper till att hålla det innersta samarbetet mellan kund och konsult mörklagt för omvärlden. Parterna tycks i praktiken röra sig i en regulativ frizon något *utanför* de formella konsult- och kundföretagens stabshierarkier inom sina personliga nätverk och temporära projekt vars skeenden verkar "falla mellan stolarna" i förhållande till konsult- och kundorganisationens styrmöjligheter.

Under den senaste lågkonjunkturen flyttade inköpsavdelningarna på de stora kundföretagen visserligen fram sina positioner något (Furusten & Werr 2005). Men det återstår det att se om denna förändring kan slå en kil i fältets täta samförstånd om konsultregler som oönskade och problematiska. Lindberg (2003:44) rapporterar

t ex att intervjuade inköpare av managementkonsultation inom offentlig sektor fann lagen om offentlig upphandling (LOU) resurskrävande, otydlig och generellt illa anpassad för dessa tjänster. LOU uppgavs vidare ha negativa inverknings på effektiviteten i de enskilda upphandlingarna, bl a med hänvisning till att tjänsten inte betraktas som unik enligt LOU. Nackdelarna uppgavs överväga fördelarna men som positiva aspekter nämndes ändå att LOU lett till en mer strukturerad och objektiv bedömning av anbuden samt i förlängningen till en ökad medvetenhet hos upphandlarna (ibid:28-29).

Bäcklund & Werr (2005) som studerat inköp av managementkonsultation på större svenska bolag antyder att det tycks finnas ett slags "internt motstånd" mot formalisering av konsultinköpen från de högre cheferna som är måna om sitt oberoende och vill fatta egna beslut efter eget huvud. Ett citat från en av studiens intervjuer med personal på inköpsavdelningar belyser detta mycket talande: " We have preferred suppliers – they are preferred by the managers".

För att bättre klarlägga kundernas förhållande till konsultreglering och deras eventuella betydelse för det regulativa undantagstillståndet på fältet vore det sannolikt också givande att genomföra en deltagande observation på ett eller flera kundföretag. Särskilt intressant vore det att observera några kundanställdas rörelse mellan kundinterna projekt och konsultprojekt. En sådan studie kunde bland annat ha potential att klarlägga den eventuella regulativa skillnaden mellan dessa olika projektformer.

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR DESORGANISERINGEN?

I den här avhandlingen har jag föreslagit att konsulters ständiga rörelse "någon annanstans" är avgörande för regelsättares svårigheter att "fånga in" dem för styrning genom formella organisationer och regler. Det empiriska material som jag hänvisat till när det gäller konsulters desorganisering är dock av indirekt karaktär. Framförallt har jag åberopat konsulters egna berättelser om sin rörelse och tillgänglig offentlig statistik som styrker dessa berättelser (se kapitel 2). Jag har fått höra många berättelser om spring mellan projekt och kunder och sett "bevisning" i form av tidrapporter etc. Jag har också funnit det talande att träffas på "konsultens" kontor och möta ett entusiastiskt "Ska vi sitta här?... Eller kanske här borta?... Här inne

verkar det vara ledigt idag". Det öppna kontorslandskapet är förvisso inget specifikt för konsultbranschen, men min uppfattning är att de konsulter jag träffat trivts alldeles förträffligt i det föränderliga rummet.

Eftersom jag dock avgränsat mig till att observera desorganiseringen på distans skulle vara intressant att också kroppsligen följa med några konsulter - en i taget under en tid - till alla hans eller hennes arbetsplatser och projekt. Dessvärre befarar jag att det kunde bli problematiskt att få access till en sådan deltagande observationsstudie. Konsulter träffas gärna två och två eller i mindre grupper med kunder och diskuterar sådant de åtminstone själva betraktar som ytterst strategiskt och ibland företagskonfidentiellt.

Inte desto mindre bedömer jag att en deltagande observationsstudie av konsulters pågående desorganisering kunde ha potential att synliggöra fler av det svårupptäckta motståndets mekanismer och besvara fördjupande frågor som: När, mer precist väljer konsulter att "bryta upp" från projekt och organisationer? Hur, mer precist beter de sig då? Finns det några särskilda omständigheter som underlättar eller försvårar för deras desorganisering? Och hur reagerar de i omgivningen när konsulter drar vidare någon annanstans?

VAR SER VI INTE SKANDALERNA?

Den traditionella regleringsforskningen har utgått från att regler skapas när och där de "behövs", typiskt sett som svar på en skandal eller kris som t ex ett "marknadsmislyckande". Staten eller någon annan regelsättare griper då in och skapar ordning ur det kaos som tillfälligt uppstått genom att svart på vitt ange "vad som gäller" (Nordström 2004).

Den här avhandlingen pekar dock på att det också kan vara precis tvärtom. Förekomsten av regler är i själva verket en förutsättning för att många skandaler ska kunna uppdragas. Regler avhjälper inte bara skandaler utan fyller också en funktion i att uppdraga eventuella missförhållanden. Vad är det managementkonsultation brukar få offentlig kritik för? Främst är det väl de höga konsultarvodena. Kan det inte hänga samman med att dessa faktiskt tydligt framgår av kundorganisationens redovisning, som är regelstyrd?

Det troliga är att det finns problem och skandaler också på konsultfältet men att dessa nu döljs effektivt genom det undflyende regelmotståndet som gör det nära på omöjligt att skapa regler som kan synliggöra eventuella problem och skandaler. Av dessa skäl vore det intressant att leta efter fler undflyende regelmotståndare på andra legitima regulativa undantagsområden varifrån vi inte hört talas om några skandaler.

UNDFLYENDETS PLATS I EN REGELCYKEL?

Som vi såg i kapitel 3 finns det många tänkbara strategier och taktiker för den som önskar undkomma regler. Vilka är då förutsättningarna för ett verksamt undflyende regelmotstånd? En möjlighet skulle kunna vara att utreda förekomsten av en regelcykel med olika faser, t ex enligt följande schematiska förslag som utvecklats från Alexius & Sandebring 2005:

- 1) I den första regelcykelfasen är ordningen informell. Nätverk och individer har stor betydelse, liksom gemensamma normer och personliga förtroenden. I denna första fas finns inget regelmotstånd. Det behövs inte eftersom de informella lösningarna är för-givet-tagna och helt dominerar ordningen.
- 2) I den andra regelcykelfasen utmanas den informella ordningen. På fältet finns nu såväl informell som formell organisering representerad och ambivalensen mellan individers och organisationers betydelse för ordningen är stor. Regler dyker först upp i diskursen som problem och ett undflyende regelmotstånd karakteriserat av bland annat ignorerande, identitetsrekonstruktion och desorganisering kan användas i syfte att hindra etableringen av beständiga formella strukturer och regler.
- 3) Om den formella organiseringen vinner mark och regelförespråkarna lyckas bryta upp regeldiskursens problemfokus och prata om regler som lösningar inträder fas tre. Regler blir nu alltmer efterfrågade och regelsättande föreningar får allt fler medlemmar. Kanske

uppdagas en skandal som skapar misstro kring de informella lösningarna. Med tiden växer det upp en regelmarknad med konkurrerande regelsättare. Regelmotståndare kan dock fortfarande lyckas undkomma ogillade regler genom att byta regulativ omgivning, påverka regelsättares beslut, själv bli regelsättare eller gesken av regelföljande.

- 4) I en fjärde fas hörs ånyo röster som talar om regler som problem. Reglerna har nu blivit för många och strukturerna för rigida och desorganiseringens strategiska motpol metaorganisering, d v s att skapa en hierarkiskt överordnad motståndsorganisation som utfärdar direktiv att begränsa regelfloran, kan nu vara regelmotståndarnas enda utväg.

Med ett sådant resonemang skulle det svenska managementkonsultfältet av idag befinna sig i den andra regelcykelfasen. Det verkar troligt att en historisk analys av olika fälts regulativa tillstånd skulle visa att regelmotståndsstrategin desorganisering tidsmässigt brukar föregå organisering och metaorganisering. Men om det är så eller ej skulle kunna vara en fråga för fortsatt forskning. Två relaterade frågor skulle då kunna vara om somliga fält lyckas hålla sig kvar längre i en viss regelcykelfas än andra och vad det i så fall beror på. (jfr kapitel 1).

REGELSÄTTARNAS REGELMOTSTÅND?

Man kan också fråga sig *vilka aktörer* som har medel och möjlighet att påverka och t ex fördröja eller underminera förutsättningarna för formell reglering av sin verksamhet. Som vi sett ovan kan man tänka sig flera rimliga motiv bakom konsulternas och deras uppdragsgivares regelskepsis. Och egentligen är det kanske inte så märkvärdigt – de flesta av oss ser väl hellre regler för andra än för oss själva? Ett klassiskt förhållningssätt till regler som redan den grekiske stoikern Epictetus talade om är just detta: att välkomna regler när det gäller andra men att samtidigt ifrågasätta regler som syftar till att påverka ens eget beteende (jfr kapitel 1 och Edgerton 1985).

Att å ena sidan välkomna reglers säkerhet och förutsägbarhet samtidigt som man helst inte vill inskränka sin egen frihet och beslutanderätt är således vanligt. Men få lyckas få det egna icke-följandet av regler att bli en självklarhet eller icke-fråga för såväl praktiker som forskare och människor i allmänhet. Hur kommer det sig då att just managementkonsulterna lyckas med detta? Troligen finner vi åtminstone en delförklaring i att konsulter och deras uppdragsgivare tillhör landets professionella elit, en grupp som vanligen får "accepterade" undantag från regelföljande (Edgerton 1985). Kanske mildras omgivningens eventuella kritik också av normen som föreskriver att undantag från regelföljande bör vara begränsade i tid och rum (ibid) vilket rimmar väl med konsulters desorganisering.

Om vi kritiskt beaktar den politisk-ideologiska dimensionen av konsultfältets regulativa undantagstillstånd finner vi ytterligare en omständighet som gör situationen moraliskt tänkvärd, nämligen att det är fråga om ett "regelsättarnas regelmotstånd". Att vara managementkonsult innebär att ge råd till andra om hur de bör organisera och reglera sina verksamheter (t ex Furusten 1996). Konsulter vill sålunda gärna reglera sin omvärld. De lever på att skriva "beteenderegler" som sprider sig till och har potential att påverka stora delar av samhället (se t ex Røvik 1996, 1988). Men om rollerna blir ombytta och en organisation försöker reglera konsulterna, blir denna regelsättare och dess regler bemötta av starkt ogillande och ett verksamt regelmotstånd.

En sista föreslagen fråga för fortsatt forskning är således om det undflyende regelmotståndet kan sägas gälla mer generellt för denna typ av "regelsättare". Jag tänker t ex på akademiker, frilansjournalister, konstnärer och författare som alla tycks ha möjlighet att konstruera andras och den egna verkligheten. Ett av de viktigaste privilegierna i samhället är just möjligheten att påverka den innebörd som andra ger det som händer dem. Förmågan att kategorisera världen verbalt och att reagera på sådana kategorier kan frigöra handlingsutrymme (Sederberg 1984:10) och de som bestämmer vad man talar om och hur man talar om det besitter makt (Czarniawska-Joerges 1998:108). Denna diskreta maktutövning tenderar dock, som vi sett exempel på i denna avhandling, att vara både mer effektiv och svårare att motsätta sig än den mer traditionella, synliga organisatoriska.

10. REFERENSER

- Abbott, A. 1988. *The Systems of Professions* Chicago: University of Chicago Press
- Ackroyd, S. & S. Fleetwood. 2000. *Realist Perspectives on Management and Organisations*. London: Routledge.
- Ahrne, G. 1994. *Social Organizations*. London: Sage.
- Ahrne, G. & N. Brunsson. 2001. "Metaorganisationer – identitet och auktoritet". Stockholm: *Score rapportserie*, 2001:6.
- Ahrne, G. & N. Brunsson, red. 2004. *Regelexplosionen*. Stockholm: EFI.
- Ahrne, G. & N. Brunsson. 2004. "Regelexplosionen" i Ahrne, G. & N. Brunsson, red. *Regelexplosionen*. Stockholm: EFI.
- Alexius, S. 2005. *Self-regulating others – Meta organizational strategies in the Swedish consulting field*. Uppsats presenterad vid "EGOS 21:a Colloquium", Berlin 30 juni-2 juli.
- Alexius, S. & S. Furusten. 2005. "Dealing with Values" i Furusten, S. & A. Werr, red. *Dealing with Confidence: The Construction of Need and Trust in Management Advisory Services*. Copenhagen Business Press.
- Alexius, S. & A. Sandebring. 2005. "Strategier för att stoppa regler" i Svedberg-Nilsson, K., H. Roger & K. Fernler, red. *En illusion av frihet*. Stockholm: Studentlitteratur.
- Allot, A. 1980. *The Limits of Law*. London: Butterworths.
- Alvesson, M. 1993. "Organizational identity" i L.L. Cummings och B. M. Staw, red. *Research in Organizational Behaviour*. Greenwich, CA: JAI Press.

- Alvesson, M. 2000:a *Ledning av kunskapsföretag – en studie av ett datakonsultföretag, 3:e [omarbetade] upplagan*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Alvesson, M. 2000:b "Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity" i *Institute of Economic Research Working Paper Series*, 2000/6.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. 1994. *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & D. Kärreman. 2000. "Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis" i *Human Relations*, 53:1125-1151.
- Axelsson, B. 1998. *Företag köper tjänster*. Stockholm: SNS.
- Axelsson, B. 2005. "Purchasing as Supply Management" i Furusten, S. & A. Werr red. 2005. *Dealing with Confidence – The Construction of Need and Trust in Management Advisory Services*. Copenhagen Business Press.
- Axelsson, B. & F. Wynstra. 2002. *Buying Business Services*. Chichester: Wiley.
- Barker, C. & D. Galasinski. 2001. *Cultural Studies and Discourse Analysis: A Dialogue on Language and Identity*. London: Sage.
- Barlebo Wenneberg, S. 2001. *Socialkonstruktivism – positioner, problem och perspektiv*. Malmö: Liber ekonomi.
- Barnard, C. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Beck, U. 1992. *Risk Society*. London: Sage.
- Benson, J. K. 1975. "The interorganizational network as a political economy" i *Administrative Science Quarterly*, 20: 229-249.

- Berger, P. L. & T. Luckmann. 1966. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin Books.
- Blauch, L. E. red. 1959. *Accreditation in higher education*. Washington: US Department of Health, Education and Welfare, Office of Education.
- Blomé, A. 2001. *Den tillfälliga organisationen*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Boddewyn, J.J. 1983. *Advertising Self-Regulation: Organization Structures in Belgium, Canada, France, Sweden and the United Kingdom*. Uppsats presenterad vid "the Sixth EGOS Colloquium on Beyond Bureaucracy", Florens 3-5 November 1983.
- Bohlin, H. 1988. *Frukostföreläsning Chalmers – en serie frukostföreläsningar*. Göteborg: Chalmers.
- Boiral, O. 2003. "ISO 9000: Outside the Iron Cage" i *Organization Science*, 14 (6): 720-737.
- Booth, W. C., Colomb, G. G. & J. M. Williams. 2004. *Forskning och skrivande – konsten att skriva enkelt och effektivt*. Lund: Studentlitteratur.
- Boström, M. 2004. "En mångfald av parter: nya regler i skogen" i Ahrne, G. & N. Brunsson, red. 2004. *Regelexplosionen*. Stockholm: EFI vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Boström, M., Forssell, A., Jacobsson, K. & K. Tamm- Hallström, red. 2004. *Den organiserade frivilligheten*. Malmö: Liber.
- Bowker, G.,C. & S. L. Star. 1999. *Sorting things out: Classification and Its Consequences*. Cambridge MA: MIT Press.
- Brennan, G. & J. Buchanan. 1985. *The reason of rules: constitutional political economy*. Cambridge University Press.

- Brunsson, N. 1985. *The irrational Organization: Irrationality as a basis for organizational action and change*. Chichester: Wiley.
- Brunsson, N. 1989. *The organization of hypocrisy: Talk, decision and actions in organizations*. Chichester: Wiley.
- Brunsson, N. 2003. "Organized hypocrisy" i Czarniawska, B. & G. Sévon, red. *The Northern Lights*. Liber – Abstrakt – Copenhagen Business School Press.
- Brunsson, N. & B. Jacobsson, red. 2000. *A world of standards*. Oxford: Oxford University Press.
- Brunsson, N. & B. Jacobsson. 2000. "The Pros and Cons of Standardization – An Epilogue" i Brunsson, N. & B. Jacobsson, red. *A world of standards*. Oxford: Oxford University Press.
- Brunsson, N. & K. Sahlin-Andersson. 2000. "Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform" i *Organization Studies*. Vol 21/4:721-746.
- Bryntse, K. 2000. *Kontraksstyrning i teori och praktik*. Lund: Lund Business Press.
- Burt, R.S. 1983. *Corporate profits and co-optation: Networks of market constraints and directorate ties in the American economy*. New York: Academic Press.
- Bäcklund, J. & A. Werr. 2005. "Breaking the Personal Tie – On the formalization of the procurement of management consulting services" i Furusten, S. & A. Werr, red. *Dealing with Confidence – The Construction of Need and Trust in Management Advisory Services*. Copenhagen Business Press.
- Castillo, D. 2004. Saknar titel. Sammanställning om metaorganisationer, Workingpaper, Score.
- Clark, T. 1995. *Managing Consultants – Consultancy and the Management of Impressions*. Buckingham: Open University Press.

- Clark, T. & G. Salaman. 1998. "Creating the 'Right' Impression: Towards a Dramaturgy of Management Consultancy" i *The Service Industries Journal*, 18(1):18-38.
- Covaleski, M.A. & Dirsmith, M.W. 1988. "An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a university budget category" i *Administrative Science Quarterly*, 33:562-587.
- Czarniawska-Joerges, B. 1998. *Att handla med ord – om organisatoriskt prat, organisatorisk styrning och företagsledningskonsultering*. Stockholm: Carlssons.
- Czarniawska, B. & B. Joerges. 1996. "Travels of Ideas" i *Translating Organizational Change*. Berlin-New York: Walter de Gruyter.
- Davies, B. & R. Harré. 2001. "Positioning: The Discursive Production of Selves" i M. Wetherell, S. Taylor & S. J. Yates, red. *Discursive Theory and Practice: A Reader*. London: Sage.
- Dawes, P. L., Dowling, G. R. och P. G. Patterson. 1992. "Criteria used to select management consultants" i *Industrial Marketing Management*, 21:187-193.
- Denk, T. 2002. *Komparativ metod – förståelse genom jämförelse*. Lund: Studentlitteratur.
- de Vries, H. J. 2001. *Standardisation – Outline of a Field of Research*. Uppsats presenterad vid "3rd Interdisciplinary Workshop on Standardization Research, Department of Standardization", Universität des Bundeswehr, 23-25 september.
- Dexter, L. A. 1970. *Elite and Specialized Interviewing*. Northwestern University Press: Evanston, Illinois.
- Dielemans, J. & F. Quistberg. 2002. *Motstånd*. Stockholm: Ordfront.
- DiMaggio, P. J. 1995. "Comments on "What theory is Not" i *Administrative Science Quarterly*, 40:391-397.

- DiMaggio, P. J. 1983. "State expansion and organizational fields" i Hall, R.H & R.E. Quinn, red. *Organizational theory and public policy*. Beverly Hills: Sage.
- DiMaggio, P. J. & W. W. Powell. 1983. "The iron cage revisited: Institutionalized isomorphism and collective rationality in organizational fields" i *American Sociological Review*, 48:147-160.
- DIN (Tyska Standardiseringsinstitutet). 2000. *Economic benefits of standardization – Summary of results*. Beuth Verlag.
- Dworkin, R. M. 1967. "The Model of Rules" i *The University of Chicago law review*, 35: 14-46.
- Edgerton, R. B. 1985. *Rules, Exceptions and Social Order*. Berkeley: University of California Press.
- Edvardsson, B. 1990. "Purshasing management consultancy" i Lindmark, L. red. *Kunskap som kritisk resurs*. Umeå: Handelshögskolan i Umeå, Umeå Universitet.
- Egyedi, T. & A. Dahanayake. 2003. "Difficulties Implementing Standards". Uppsats presenterad vid "3rd IEEE Conference on Standardization and Innovation in Information Technology", Delft 22-24 Oktober.
- Eriksson, B. 1997. *Praktiker, värden, vägval – två diskussioner kring sociologins och socialvetenskapens metodologiska praktiker*. Stockholm: Carlssons.
- Erlingsdóttir, G. 1999. *Förförande idéer – kvalitetssäkring i hälso- och sjukvården*. Ekonomihögskolan, Lunds Universitet: KFS.
- FEACO. 2003. *Survey of the European Management Consultancy Market*.

- Feng, P. 2003. "Studying Standardization: A Review of the Literature". Uppsats presenterad vid "3rd IEEE Conference on Standardization and Innovation in Information Technology", Delft, 22-24 oktober.
- Fernler, K. & K. Svedberg-Nilsson. 2005. "Det nya regelsamhället" i Svedberg-Nilsson, K., H. Roger och K. Fernler, red. *En illusion av frihet? Företag och organisationer i regelsamhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Fleming, P. & A. Spicer. 2003. "Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance" i *Organization*, 10(1):157-179.
- Fuller, L. L. 1964. *The Morality of Law*. Yale University Press.
- Furusten, S. 1996. *Den populära managementkulturen*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Furusten, S. 2003. *God managementkonsultation – reglerad expertis eller improviserat artisteri?* Lund: Studentlitteratur.
- Furusten, S. & J. Bäcklund. 2000. "Koncentration of differentiering på marknaden för managementkonsultation i Sverige" i *Nordiske Organisationsstudier*, 2(1):60-83. Fagbokforlaget.
- Furusten, S. & C. Garsten. 2005. "'New' Professionalism – Conditions for expertise in management consulting and temporary administrative staffing" i Furusten, S. & A. Werr, red. *Dealing with Confidence – The Construction of Need and Trust in Management Advisory Services*. Copenhagen Business Press.
- Furusten, S. & A. Werr red. 2005. *Dealing with Confidence – The Construction of Need and Trust in Management Advisory Services*. Copenhagen Business Press.

- Furusten, S. & A. Werr. 2005. "Bringing in Managerial Expertise from External Markets" i Furusten, S. & A. Werr, red. *Dealing with Confidence – The Construction of Need and Trust in Management Advisory Services*. Copenhagen Business Press.
- Føllesdal, D., Walløe, L. och J. Elster. 1990. *Argumentationsteori, språk och vetenskapsfilosofi*. Falun: Thales.
- Garsten, C. 2003. "Nutida nomader: rörlighet och marknadskultur bland uthyrda konsulter" i *Moderna Människor – Antropologiska perspektiv på samtiden*. Garsten, C. & K. Sundman, red. Malmö: Liber.
- Giddens, A. 1990. *The consequences of modernity*. Stanford: Stanford University Press.
- Glückler, J. & T. Armbruster. 2003. "Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation" i *Organization Studies*, 24(2), s. 269-297.
- Goode, E. red. 1996. *Social deviance*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Greiner, L. E. & R. O. Metzger. 1983. *Consulting to management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Graw, L. & D. M. Maples, 1994. *Service Purchasing: What Every Buyer Should Know*. Van Nostrand Reinhold.
- Grey, C. & A. Sinclair. 2006. "Writing Differently" i *Organization*, 13(3):443-453.
- Groth, J. 1995. "Important factors in the sale and pricing of services" i *Management Decision*, 33(7), s. 29-34.
- Gummesson, E. 1977. *Marknadsföring och inköp av konsulttjänster*. Opublicerad doktorsavhandling. Stockholm: Stockholms universitet.

- Gunningham, N. 1987. "Negotiated Non-compliance: A Case Study of Regulatory Failure" i *Law and policy*, vol 9:69-81.
- Gustafsson, B., Hermerén, G. och B. Petersson. 2006. "Good research practice – what is it? Views, guidelines and examples" i *Vetenskapsrådets rapportserie*, 1: 2006.
- Gustafsson, C. 2000. *Idiergi – om livet på gränsen till kaos*. Stockholm: The Pink Machine Papers nr 2. Industrial Economics & Management, KTH.
- Gustafsson, C. 1994. *Produktion av allvar: Om det ekonomiska förnuftets metafysik*. Stockholm: Nerenius & Santéus.
- Haack, S 2005. "Samma sak, bara lite annorlunda." i *Tvärsnitt*, nr 4: 6-11.
- Hair, J. F. Jr. Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, Rolph, E., & R. L. Tatham. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hedberg, B. 1990. "Exit, voice and loyalty in knowledge-intensive firms". Uppsats presenterad vid "10th Annual International Conference of the Strategic Management Society", Stockholm, September.
- Henning, R. 2000. "Selling standards" i *A world of standards*. N. Brunsson & B. Jacobsson red. Oxford: Oxford University Press.
- Hinings, B & R. Greenwood. 1988. "The normative prescription of organizations" i L. G. Zucker, red. *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Hirschman, A. O. 1970. *Exit, voice and loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Holmblad-Brunsson, K. 2001. *Vad är forskning?* Stockholm: Santéus

- Hood, C. 1986. *Administrative Analysis – an Introduction to Rules, Enforcement and Organizations*. Brighton: Wheatsheaf Books.
- Hughson, N. I. & R. Hughson. 2004. *Psychology of Creativity – 5th edition*. Tempe, Arizona: Amazing Books.
- Ivarsson-Westerberg, A. 2004. *Papperspolisen – den ökande administrationen i moderna organisationer*. Stockholm: EFI.
- Jacobsson, B. 2000. "Standardization and Expert Knowledge" i Brunsson, N. & B. Jacobsson, red. *A world of standards*. Oxford: Oxford University Press.
- Jacobsson, K., U. Mörth & K. Sahlin-Andersson. 2004. "Den frivilliga styrningens attraktionskraft" i Boström, M., A. Forssell, K. Jacobsson och K. Tamm-Hallström. red. *Den organiserade frivilligheten*. Lund: Liber.
- Jepperson, R. L. 1991. "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism" i Powell, W. W. & P. J. DiMaggio, red. 1991. *The New Institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Johansson, R. 2002. *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jutterström, M. 2004. *Att påverka beslut – företag i EU:s regelsättande*. Stockholm: EFI
- Kadish, M. R. & Kadish, S. H. 1973. *Discretion to Disobey – A Study of Lawful Departures from Legal Rules*. Stanford: Stanford University Press.
- Konsultguiden (upplagor åren 2000-2006), Affärsvärlden.
- Kubr, M. red. 1996. *Management Consulting: A Guide to the Profession – Third (revised) Edition*. Geneva:ILO.
- Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

- Leibowitz, S. & S. E. Margolis. 1995. "Policy and Path Dependence – From QWERTY to Windows 95" i *Regulation – the Cato Review of Business & Government*. <http://cato.org/pubs/regulation/reg18n3d.html> (2006-03-09).
- Lindahl, M. 2003. *Produktion till varje pris. Om planering och improvisation i anläggningsprojekt*. Stockholm: Arvinius förlag.
- Lindberg, K. 2003. *Skapandet av en marknad: en studie i effekten av Lagen om Offentlig Upphandling vid inköp av Managementkonsulttjänster*. Uppsats framlagd vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Lindberg, K. & S. Furusten. 2005. "Breaking Laws – Making Deals : procurement of management consultants in the public sector" i Furusten, S. & A. Werr, red. *Dealing with Confidence– The Construction of Need and Trust in Management Advisory Services*. Copenhagen Business Press.
- Lindblom, C. E. 2003. *Marknad och samhälle*. Stockholm: SNS.
- Maier, C. 2004. *Hej lättja - Om konsten och vikten av att göra minsta möjliga på jobbet*. Månipocket.
- March, J. G., Schultz, M. och Z. Zhou. 2000. *The Dynamics of Rules – Change in Written Organizational Codes*. Stanford: Stanford University Press.
- Merriam, S. B. 1994. *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Meyer, J. W. & B. Rowan. 1977. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" i *American Journal of Sociology*, 83:340-363.
- Mintzberg, H. 1983. *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mörth, U., red. 2004. *Soft Law in Governance and Regulation – an Interdisciplinary Analysis*. Cheltenham-North Hampton: Edward Elgar.

- Nilsson, S. 2005. "Egendedklaration istället för miljömärkning: en reaktion mot reglexplosionen" i *Score rapportserie*, 2005:5.
- Nordström, A. 2004. "Reglerare, reglerade och regelskapande processer" i Ahrne, G. & N. Brunsson, red. 2004. *Reglexplosionen*. Stockholm: EFI.
- Nutek. 1999. *Svenska konsulter: en branschanalys*. (Nutek R 1999:26), Stockholm.
- Nutek & IVA. 2006:1. "Flest nya företag inom konsultbranschen" i *Nya fakta & Statistik – Framtidens näringsliv*, nr 5, februari.
- Nutek & IVA. 2006:2. "Var kom alla konsulter ifrån?" i *Nya fakta & Statistik – Framtidens näringsliv*, nr 10, mars.
- Nutek & IVA. 2006:3. "I vilka branscher är rörligheten störst?" i *Nya fakta & Statistik – Framtidens näringsliv*, nr 13, april.
- Oliver, C. 1990. "Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions" i *Academy of Management Review*, 15:241-165.
- Oliver, C. 1991. "Strategic Responses to Institutional Processes" i *Academy of Management Review*, vol. 16. No. 1:145-179.
- Ouchi, W. G. 1980. "Markets, Bureaucracies and Clans" i *Administrative Science Quarterly*, 25: 129-141.
- Passer, M. W., & R. E. Smith. 2004. *Psychology – The science of mind and behavior*. Mc Graw-Hill.
- Paulsson, K. 2000. "Nätverk och organisation bland managementkonsulter". Working paper framlagt vid Score, Stockholm.
- Pennings, J. M. 1980. *Interlocking directorates*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Pfeffer, J. 1974. "Co-optation and the composition of electric utility boards of directors" i *Pacific Sociological Review*, 17:333-363.

- Pfeffer, J. & G. Salancik. 1978. *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.
- Powell, W. W. & Paul J. DiMaggio, red. 1991. *The New Institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Powell, W. W. & Friedkin, R. 1986. "Politics and programs: Organizational factors in public television decision making" i DiMaggio, P., red. *Nonprofit enterprise in the arts*. New York: Oxford University Press.
- Power, M. 1997. *The audit society: Rituals of verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Rehn, A. 2006. *The Scholar's Progress – essays on academic life and survival*. iUniverse, Inc.
- Rosvall, K. & L. Rosvall. 2000. *Prissättning efter kundvärde*. Stockholm: Industrilitteratur.
- Rowan, B. 1982. "Organizational structure and the institutional environments: The case of public schools" i *Administrative Science Quarterly*, 27:259-279.
- Rydmark, S. 2004. "Hur man undviker regler – fallet managementkonsulterna" i Ahrne, G. & N. Brunsson, red. *Regelexplosionen*. Stockholm: EFI.
- Røvik, K. A. 1996. "Deinstitutionalization and the Logic of Fashion" i Czarniawska, B. & G. Sévon, red. *Translating Organizational Change*. Berlin: de Gruyter.
- Røvik, K. A. 1998. *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken:Fagbokforlaget.
- Sahlin-Andersson, K. 2002. "A project management as boundary work" i Sahlin-Andersson, K. & A. Söderholm, red. *Beyond Project management*. Liber.

- Sandebring, A. 2004. "Regler för högre utbildning – en historisk studie av regelsättande för högre utbildning i USA och Europa", Stockholm: *Scores rapportserie*, 2004:3.
- SAOL, 2006. *Svenska Akademiens ordlista*.
- Schatzman, L. och Strauss, A.L. 1973. *Field Research – Strategies for a Natural Sociology*, PRENTICE-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Schilling, A. 2006. *Om att göra skillnad – En studie av konsulters identitetskonstruktion vid en fusion*. Opublicerat manus inför slutseminarium vid Handelshögskolan i Stockholm, 20 oktober.
- Score. 2000. "The New Regulation. Organizational patterns of regulation – forms, interaction, and knowledge base in the fields of natural environment, work, and health". (Ansökan med beskrivning av forskningsprogram). Score och Stockholms Universitet.
- Score. 2004. Opublicerade anteckningar från interna gruppdiskussioner om regler, 24-31 april.
- Scott, W. R. 1983:a. "Health care organizations in the 1980s: The convergence of public and professional control systems" i Meyer J.W & W. R. Scott, red. *Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills: Sage.
- Scott, W. R. 1983:b. "Reform movements and organizations: The case of aging" i Meyer J.W & W. R. Scott, red. *Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills: Sage.
- Scott, W. R. 1995. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks-London-New Delhi: Sage.
- Sederberg, P. 1984. *The politics of meaning*. Tucson, Arizona: The University of Arizona Press.
- Selden, W. K. 1960. *Accreditation – A struggle over standards in higher education*, New York: Harper Brothers.

Selznick, P. 1949. *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*. Harper & Row.

Sharp, G. 1973. *The Politics of Nonviolent Action*. Boston: Porter Sargent Publisher.

SIS (Svenska standardiseringsinstitutet). 2003. *Det är inte pengar som får världen att fungera – det är standarder*. Broschyr.

Sjögren, E. 2005. "Från vaga mål till det "rätta" priset – tolkning av regler för subvention av läkemedel" i Svedberg-Nilsson, K., Henning, R. & K. Fernler, red. *En illusion av frihet*. Stockholm: Studentlitteratur.

Sjögren, E. 2006. *Reasonable Drugs – Making Decisions with Ambiguous Knowledge*. Stockholm: EFI.

Sjöstrand, S-E. 1985. *Samhällsorganisation*. Lund: Doxa.

Skjøtt-Linneberg, M. (kommande doktorsavhandling) Saknar titel.

SOU. 1984:10. "Kompletterande motståndsformer", betänkande av motståndsutredningen, Stockholm, Försvarsdepartementet 1984.

Sumner, C. 1994. *The Sociology of Deviance – an obituary*. Buckingham: Open University Press.

Sveiby, K.-E. & Risling, A. 1986. *Kunskapsföretaget*. Malmö: Liber.

Tamm-Hallström, K. 2000. *Kampen för auktoritet – standardiseringsorganisationer i arbete*. Stockholm: EFI.

Tamm-Hallström, K. 2006, "ISO Enters the Field of Social Responsibility (SR) – Construction and Tension of Global Governance" i *Vol. 4, Contributions to Governance – Global Governance and the Role of Non-State Actors*, F. Schuppert/WZB, red. Berlin: Nomos.

- Thomas, G., Meyer, J., Ramirez, J. W., och J. Boli. 1987. *Institutional Structure: Constituting State, Society and the Individual*. Beverly Hills: Sage.
- van Gunsteren, H. R. 1976. *The Quest for Control – A critique of the rational-central-rule approach in public affairs*. Bath: John Wiley & Sons.
- van de Rijt, H. & F. X. Plooi. 1999. *Växa och upptäcka världen – sju utvecklingsprång under barnets första levnadsår*. Wahlström & Widstrand.
- Weber, M. 1925[1966]. *On law in Economy and Society*. Cambridge: Harvard University Press.
- Wiesel, W., & A. Hunter. 1985. "The interorganizational network as a resource: A comparative case study on organizational genesis" i *Administrative Science Quarterly*, 30: 482-496.
- Wittgenstein, L. 1953. *Philosophical Investigations*. Oxford: Blackwell.

INTERNETKÄLLOR (besöksdatum angivna i den löpande texten)

www.advokatsamfundet.se
www.almega.se
www.altavista.se
www.cmcglobal.org
www.google.com
www.google.se
http://g3spraakdata.gu.se/saob
www.farsrs.se
www.feaco.org
www.hrk.org
www.icmci.org
www.itps.se
www.konsultguiden.se
www.lakarforbundet.se
www.nutek.se
www.precis.se
www.reklam.se
www.rixlex.se
www.samc.se
www.scb.se
www.sis.se
www.smif.org
www.snooker.se
www.std.se
www.uf.a.se
www.unric.org

ENGLISH SUMMARY

It is common knowledge management consultants like to regulate others. Management consultants earn their living selling advice and business standards to their clients, so in this sense management consultants would not survive without rules. However, as is shown in this thesis, management consultants very much dislike the idea of others attempting to regulate *them*.

So far, those who have tried to set rules for management consultants have typically failed. Despite the fact that modern society is characterized by an increasing number of rules, to this day management consultants still hold a regulatory exception. Whether it be a law of public procurement, industry associations, professional standards, certifications or standard contracts – formal regulation typically fails, i.e. there is none or little rule following.

The purpose of this dissertation project was to find out why, despite numerous attempts, it has proven nearly impossible to regulate management consultants and their services. The book is based upon several empirical studies of regulatory failures and management consultants' attitudes and reaction to rules and rule setters in their field.

The studies which were carried out in the Swedish context suggest that management consultants are just as good at escaping rules as they are skilful regulating others.

On a discursive level, management consultants openly ignore rules, they belittle their problem-solving capacity and suggest alternative solutions to traditional regulatory problems. But this rhetoric only serves as “gloss” on a more important reconstructed opposition between the ideals of management consultancy and the formal rule respectively.

Management consultants challenge rules and rule setting when reconstructing themselves and their services as *vague, unique* and *ever changing over time and space*. By doing so, it proves difficult or even impossible to set *explicit, general* and *inert* rules for management consultancy. In this book it is suggested that management consultants’ constant motion away from rules and rule setters is the reason why regulatory attempts fail in their field.

The findings illuminate fundamental aspects of rules, rule setting and rule following. Among the topics discussed are the following: In what ways can rules be escaped? Can anyone and anything be regulated? What do we expect from rules?

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 2002

2007

Böcker

Wijkström, Filip och Torbjörn Einarsson. *Analysmodell för sektorsöverskridande statistik. Fallet vård och omsorg.*

Avhandlingar

Valiente, Pablo. *Re-innovating the Existing. A study of Wireless IS Capabilities to Support Mobile Workforces.*

2006

Böcker

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 (redaktörer). *Ekonomistyrningens metoder, sammanhang och utveckling – En vänbok till Lars A Samuelson.*
- Samuelson, Lars A. *Organizational governance and control – a summary of research in the Swedish society.*
- Svedberg Nilsson, Karin, Roger Henning och Karin Fernler (red). *En illusion av frihet? Företag och organisationer i regelsamhället. EFI:s Årsbok 2005. EFI/Studentlitteratur.*

Avhandlingar

- Andersson, Martin. *Making a Difference – Project Result Improvement in Organizations.*
- Arvidsson, Per. *Styrning med belöningsystem – Två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel.*
- Bems, Rudolfs. *Essays in International Macroeconomics.*
- Berg-Suurwee, Ulrika. *Nya trender, nya nämnder – effekter av en stadsdelsnämndsreform inom kultur och fritid.*
- Björkman, Hans. *Learning from members – Tools for strategic positioning and service innovation in trade unions.*
- Bodnaruk, Andriy. *Essays in Empirical Corporate Finance and Portfolio Choice.*
- Clapham, Eric. *Essays in Real Estate Finance.*
- Dareblom, Jeanette. *Prat, politik och praktik – Om individers möten med strukturer i en kommunal satsning på kvinnors företagande.*
- Fromm, Jana. *Risk Denial and Neglect: Studies in Risk Perception.*
- Hjelström, Anja. *Understanding International Accounting Standard Setting – A Case Study of IAS 12, Accounting for Deferred Tax.*
- Hortlund, Per. *Studies on Swedish Banking 1870-2001.*

- Lindahl, Therese. *Strategic and Environmental Uncertainty in Social Dilemmas*.
- Linnarsson, Håkan. *Alliance for Innovation. A structural perspective on new business development in cooperative ventures*.
- Madestam, Andreas. *Developing Credit Markets*.
- Nilsson, Roland. *The Market Impact of Short-Sale Constraints*.
- Nordfält, Jens. *Is consumer decision-making out of control? Non-conscious influences on the consumer decision-making process for fast moving consumer goods*.
- Nordin, Fredrik. *Externalising Services – Walking a Tightrope between Industrial and Service Logics*.
- 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 – Modelling the Futures Price.*
- González Gómez, Andrés. *Nonlinear dynamics and smooth transition models.*
- Grönqvist, Erik. *Selection and Moral Hazard in Health Insurance: Taking Contract Theory to the Data.*
- Ivarsson Westerberg, Anders. *Papperspolisen – varför ökar administrationen i moderna organisationer.*
- Jutterström, Mats. *Att påverka beslut – företag i EUs regelsättande.*
- Jönsson, Kristian. *Macroeconomic Aspects of Capital Flows to Small Open Economies in Transition.*
- Larsson, Pär. *Förändringens villkor. En studie av organisatoriskt lärande och förändring inom skolan.*
- Lagerwall, Björn. *Empirical Studies of Portfolio Choice and Asset Prices.*
- Malmsten, Hans. *Properties and Evaluation of Volatility Models.*
- Marshall, Cassandra. *Dating for Innovation. Creating and Recognizing Opportunities through Collaborative Interorganizational Relationships in Fluid Environments.*
- Mattsson, Susanna. *På gränsen mellan ordning och oordning – tingens betydelse vid marknadsombildningar. En studie av svenska postväsendets ombildning under 1990-talet.*
- Nilsson, Charlotte. *Studies in Environmental Economics: Numerical Analysis of Greenhouse Gas Policies.*
- Nilsson, Hans. *Medborgaren i styrsystemet – beskrivning av VAD och HUR i styrning av kommunal verksamhet.*
- Nystedt, Jens. *Competition, Regulation and Integration in International Financial Markets.*
- Pajuste, Anete. *Corporate Governance and Controlling Shareholders.*
- Richtnér, Anders. *Balancing Knowledge Creation. Organizational Slack and Knowledge Creation in Product Development.*
- Salabasis, Mickael. *Bayesian Time Series and Panel Models – Unit Roots, Dynamics and Random Effects.*
- Sandberg, Rickard. *Testing the Unit Root Hypothesis in Nonlinear Time Series and Panel Models.*
- Skallsjö, Sven. *Essays on Term Structure and Monetary Policy.*
- Strikholm, Birgit. *Essays on Nonlinear Time Series Modelling and Hypothesis Testing.*
- Söderström, John. *Från Produkt till Tjänst. Utveckling av affärs- och miljöstrategier i produktorienterade företag.*

Talia, Krim. *The Scandinavian Currency Union, 1873–1924 – Studies in Monetary Integration and Disintegration.*

2003

Böcker

Lundahl, Mats (editor). *Globalization and Its Enemies.* EFIs Årsbok 2003.
Sundgren, Bo, Pär Mårtensson, Magnus Mähring and Kristina Nilsson
(editors). *Exploring Patterns in Information Management. Concepts and Perspectives for Understanding IT-Related Change.*

Avhandlingar

Andersson, Henrik. *Valuation and Hedging of Long-Term Asset-Linked Contracts.*

Bergman, Malin. *Essays on Human Capital and Wage Formation.*

Damsgaard, Niclas. *Deregulation and Regulation of Electricity Markets.*

Eklund, Bruno. *Four Contributions to Statistical Inference in Econometrics.*

Hakkala, Katariina. *Essays on Restructuring and Production Decisions in Multi-Plant Firms.*

Holgerrson, Charlotte. *Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet.*

Ivaschenko, Iryna. *Essays on Corporate Risk, U.S. Business Cycles, International Spillovers of Stock Returns, and Dual Listing.*

Lange, Fredrik. *Brand Choice in Goal-derived Categories – What are the Determinants?*

Le Coq, Chloé. *Quantity Choices and Market Power in Electricity Market.*

Magnusson, Peter R. *Customer-Oriented Product Development – Experiments Involving Users in Service Innovation.*

Meisiek, Stefan. *Beyond the Emotional Work Event Social Sharing of Emotion in Organizations.*

Mårtensson, Anders. *Managing Mission-Critical IT in the Financial Industry.*

Nilsson, Göran. *Processorientering och styrning – Regler, mål eller värderingar?*

Sandberg, Robert. *Corporate Consulting for Customer Solutions Bridging Diverging Business Logics.*

- Sturluson, Jon Thor. *Topics in the Industrial Organization of Electricity Markets.*
- Tillberg, Ulrika. *Ledarskap och samarbete – En jämförande fallstudie i tre skolor.*
- Waldenström, Daniel. *Essays in Historical Finance.*
- Wallén, Ulrika. *Effektivitet i grundskolan i anslutning till en stadsdelsnämndsreform.*
- Ögren, Anders. *Empirical Studies in Money, Credit and Banking – The Swedish Credit Market in Transition under the Silver and the Gold Standards, 1834–1913.*

2002

Böcker

- Schuster, Walter. *Företagets Valutarisk – En studie av horisontella och vertikala styrprocesser.*
- Sjöstrand, Sven-Erik och Pernilla Petrelius. *Rekrytering av koncernstyrelsen – Nomineringsförfaranden och styrelsesammansättning med fokus på kvinnors ställning och möjligheter.* EFI/SNS Förlag.
- Löwstedt, Jan och Bengt Stymne (red). *Scener ur ett företag – Organiseringsteori för kunskapssamhället.* EFIs Årsbok 2002. EFI/Studentlitteratur.

Avhandlingar

- Barinaga, Ester. *Levelling Vagueness – A Study of Cultural Diversity in an International Project Group.*
- Berglund, Johan. *De otillräckliga – En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status.*
- Bolander, Pernilla. *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut.*
- Damjanovic, Tatiana. *Essays in Public Finance.*
- Ekman, Mattias. *Studies in Health Economics – Modelling and Data Analysis of Costs and Survival.*

- Heyman, Fredrik. *Empirical Studies on Wages, Firm Performance and Job Turnover*.
- Kallifatides, Markus. *Modern företagsledning och omoderna företagsledare*.
- Kaplan, Michael. *Acquisition of Electronic Commerce Capability – The Cases of Compaq and Dell in Sweden*.
- Mähring, Magnus. *IT Project Governance*.
- Nilsson, Mattias. *Essays in Empirical Corporate Finance and Governance*.
- Schenkel, Andrew. *Communities of Practice or Communities of Discipline – Managing Deviations at the Øresund Bridge*.
- Skogsvik, Stina. *Redovisningsmått, värder relevans och informationseffektivitet*.
- Strand, Niklas. *Empirical Studies of Pricing*.
- Sundén, David. *The Dynamics of Pension Reform*.
- Ternström, Ingela. *The Management of Common-Pool Resources – Theoretical Essays and Empirical Evidence*.
- Tullberg, Jan. *Reciprocitet – Etiska normer och praktiskt samarbete*.
- Westling, Gunnar. *Balancing Innovation and Control – The Role of Face-to-face Meetings in Complex Product Development Projects*.
- Viklund, Mattias. *Risk Policy – Trust, Risk Perception, and Attitudes*.
- Vlachos, Jonas. *Risk Matters – Studies in Finance, Trade and Politics*.