

Ledning av kunskapsintegration – förutsättningar och hinder



EFI THE ECONOMIC RESEARCH INSTITUTE

EFI:s verksamhetsidé

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

Forskningens organisering

Forskningen vid EFI är organiserad i 21 forskningssektioner.

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

EFI sektion:

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

Sektionschef:

Sven-Erik Sjöstrand
Carin Holmquist
Nils Brunsson
Mats Lundeberg
Andreas Werr
Pär Åhlström
Richard Wahlund
Magnus Söderlund
Per Andersson
Björn Axelsson
Örjan Sölvell
Johnny Lind

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

Styrelseordförande: Professor Carin Holmquist

Institutets chef: Docent Professor Filip Wijkström

Adress

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

Ledning av kunskapsintegration – förutsättningar och hinder
En studie av en fusion mellan IT- och managementkonsulter

Markus Ejenäs



EFI THE ECONOMIC RESEARCH INSTITUTE



Doktorsavhandling för Ekonomie doktorsexamen
framlagd vid Handelshögskolan i Stockholm 2010.

Keywords:

Communities of practice
Fusioner
Konsultföretag
Kunskap
Kunskapsintegration
Kunskapsintensiva företag
Praktikgemenskap

Ledning av kunskapsintegration – förutsättningar och hinder
© EFI och författaren, 2010
ISBN 978-91-7258-817-2

Tryckeri: Intellecta Infolog, Göteborg 2010

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

Företal

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

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

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

Stockholm, februari 2010

Filip Wijkström
Docent och chef för
Ekonomiska Forskningsinstitutet

Andreas Werr
Docent och chef för
Center for People and Organization

Förord

Denna odysseé, som även kallats avhandlingsskrivande, är nu slut. Jag har stundtals känt mig som den gamle och havet. Men ingen människa är ju en ö. Det finns många att tacka för att det här projektet nu är i hamn.

Min huvudhandledare professor Jan Löwstedt - jag är dig stort tack skyldig för att du en gång ställde den där frågan om jag var intresserad av att doktorera. Det öppnade upp en värld som jag annars troligen inte hade begett mig in i. Tack också för kloka och konstruktiva råd framförallt under slutet av avhandlingsprocessen. Även om jag inte delar ut någon guldklocka, så förtjänar du också ett tack för lång och trogen tjänst. Trots att du slutade här för ett antal år sedan så har du haft fortsatt tålamod med avhandlingen, och dessutom alltid lojalt säkrat avhandlingens överlevnad i den föränderliga miljön på HHS. Professor Sven Åke Hörte förtjänar också ett tack för viktiga arbetsinsatser under de första åren, då du alltid läste noggrant och kom med hård men viktig kritik. Sist men inte minst: Andreas Werr, en förebild för alla när det gäller forskningsarbetet. Du kom in i avhandlingskommittén mot slutet, men hann bidra med mycket på kort tid. Du har också under hela doktorandtiden varit en inspirationskälla och den som fått mig att fortsätta tycka att forskning och skrivande är roligt. Keep up the good work!

Tack till professor Fredrik Tell, opponent på mitt slutseminarium, för en initierad granskning av slutmanuset som bidrog till ett mycket bättre slutresultat. Tack även till projektets finansörer. Rådet för arbetslivsforskning som sedermera blev Vinnova finansierade Mergers@work, där jag var en av projektmedlemmarna. Handelshögskolan i Stockholm har också stått för kompletterande finansiering under slutet av projektet, vilket jag är mycket tacksam för. Tack även till Carl Silfvéns stiftelse som finansierade min vistelse vid ESADE i Barcelona. Thank you, Professor Alfons Saquet, for accepting me as a visiting scholar at ESADE.

Viktigt för slutresultatet är även det bidrag som kollegor och andra doktorander gör till avhandlingsarbetet genom att ge konstruktiv feedback på seminarier, och bidra till ett intressant och upplyftande samtalsklimat i fikarummet. Tack därför till kollegorna på PMO, T och andra närliggande sektioner för detta. Några förtjänar hedersomnämmanden. Svante Schriber – tack för alla våra samtal om allt mellan himmel och jord som bidrog till att göra doktorandtiden uthärdlig. Per Henrik Hedberg - vi har under våra gemensamma resor i baksätet på ryska taxibilar många gånger försökt att reda ut förhållandet mellan organisationsteorin och psykologin. Jag lär mig alltid något av dig i de där diskussionerna. Andrew Schenkel – tack för allt erfarenhetsutbyte genom åren kring hur vi lär ut den kunskap vi utvecklar i akademien. Tack också för att du fortsatt att komma in på mitt rum med jämna mellanrum för att fråga hur det går och ibland också driva på arbetet med avhandlingen.

Kommitté och kollegor i all ära men stödet från min familj har varit en absolut nödvändig förutsättning för hanteringen av alla hinder och avslutandet av det här projektet. Mamma och Pappa, ni har väl inte alltid riktigt förstått vitsen med det där doktorerandet, eller vad det egentligen är jag gör. Men tack för all support genom åren med barnen och allt det där praktiska, både i vardagen och de gånger det verkligen körde ihop sig. Det hade inte gått utan er. Slutligen, sist, men absolut inte minst: min Carolina, tack för att du har stått ut längs med vägen, aldrig ifrågasatt idén med att doktorera och alltid peppat när det sett som mörkast ut. Jag älskar dig. Och tack Agnes, Elsa och Vilhelm bara för att ni finns till. Ni vågar fortfarande ställa den där frågan som vissa slutat ställa: ”Pappa, hur många sidor har du egentligen kvar på den där boken?”. Inga!

Rönninge den 12 februari 2010

Markus Ejenäs

Innehållsförteckning

1 KUNSKAPSINTEGRATION	1
LEDNING AV KUNSKAPSINTEGRATION.....	4
FORSKNINGSBEHOV	5
FORSKNINGSFRÅGOR	6
EN DEFINITION AV KUNSKAPSINTEGRATION	7
DISPOSITION	10
2 KUNSKAPSINTEGRATION – FRAMGÅNGSFAKTORER, LEDNINGSMEKANISMER OCH HINDER	13
SLUTSATSER FRÅN DEN TIDIGARE FORSKNINGEN KRING KUNSKAPSINTEGRATION.....	26
KUNSKAPSBEHOVET – LEDNING AV KUNSKAPSINTEGRATION	29
3 KUNSKAPSINTEGRATION SOM MÖTET MELLAN PRAKTIKGEMENSKAPER – EN REFERENSRAM	31
ETT UTVECKLAT KUNSKAPSBEGREPP FÖR ATT STUDERA KUNSKAPSINTEGRATION	31
PRAKTIKGEMENSKAPER	33
EN UNDERSÖKNINGSMODELL.....	44
4 STUDIENS UTFORMNING OCH GENOMFÖRANDE	47
FORSKNINGSPROCESSEN OCH DET STUDERADE FENOMENET.....	47
FORSKNINGSDESIGN	48
OPERATIONALISERING AV UNDERSÖKNINGSMODELLEN.....	53
DATAINSAMLING.....	55
BEARBETNING OCH ANALYS AV DATA	58
KVALITET OCH TROVÄRDIGHET	60
5 FUSIONEN MELLAN IT AB OCH MANAGEMENT & PARTNERS	63
FUSIONSBESLUTET	63
ÄRGMENSTEN	64
IT AB.....	65
MANAGEMENT & PARTNERS	69
6 TVÅ PRAKTIKGEMENSKAPER: FÖRÄNDRINGSKONSULTER OCH APPLIKATIONSKONSULTER	73
FÖRÄNDRINGSKONSULTER	73
APPLIKATIONSKONSULTER	82
EN JÄMFÖRELSE AV DE TVÅ PRAKTIKGEMENSKAPERNA	93
7 TIO LEDNINGSÅTGÄRDER OCH DERAS EFFEKTER PÅ KUNSKAPSINTEGRATION	99
GEMENSAMMA KLIENTPROJEKT	100
ETT TEMPORÄRT IT-SYSTEM FÖR KUNSKAPSHANTERING: K-PORTALEN	104
ETT METODPROJEKT	107
BILDANDE AV EN GEMENSAM SÄLJKÄR: SEKTORSFÖRSÄLJARNA	109
TILLSÄTTANDE AV EN CHEF FÖR MANAGEMENTDIVISIONEN.....	112
ETT NYTT SYSTEM FÖR KUNSKAPSHANTERING: NYA K.....	114
EN GEMENSAM ARBETSMETOD: E3.....	117
TILLSÄTTANDE AV CHEFER FÖR DISCIPLINERNA KONSULTTJÄNSTER OCH TEKNIKTJÄNSTER.....	119
BILDANDE AV INTRESSEGRUPPERNA	121
SEKVENTIELLA PROJEKT: APPLIKATIONSKONSULTER I FÖRSTUDIÄRNA	123
EFFEKTER AV OLIKA INTEGRATIONSMEKANISMER PÅ KUNSKAPSINTEGRATION.....	126
8 FÖRUTSÄTTNINGAR OCH HINDER FÖR KUNSKAPSINTEGRATION	131
BRISTANDE LEGITIMITET	131
BRISTANDE FÖRTROENDE.....	138
BRISTANDE ANVÄNDBARHET HOS FORMELL KUNSKAP.....	142
OLIKHETER I ARBETSNORMER	146
FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR KUNSKAPSINTEGRATION.....	151
9 LEDNING AV KUNSKAPSINTEGRATION	155
KUNSKAP VID KUNSKAPSINTEGRATION	155
HINDER FÖR INTEGRATION AV PRAKTIKGEMENSKAPER.....	156
FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR INTEGRATION AV PRAKTIKGEMENSKAPER.....	157

EN MODELL FÖR LEDNING AV KUNSKAPINTEGRATION MELLAN PRAKTIKGEMENSKAPER	159
MODELLEN OCH RESULTATEN I RELATION TILL TIDIGARE FORSKNING	162
MODELLENS GENERALISERBARHET	173
PRAKTISKA IMPLIKATIONER	178
FÖRSLAG TILL FORTSÄTTA STUDIER	179
10 APPENDIX	181
1: INTERVJUFÖRTECKNING	181
2: INTERVJUGUIDE INTERVJU 1-9	182
3: INTERVJUGUIDE INTERVJU 10-39	184
4: DOKUMENTFÖRTECKNING	185
5: AVHANDLINGAR INOM FORSKNINGSPROGRAMMET MERGERS@WORK	186
11 MANAGING KNOWLEDGE INTEGRATION – SUMMARY IN ENGLISH	187
PREVIOUS STUDIES OF KNOWLEDGE INTEGRATION	187
COMMUNITIES-OF-PRACTICE: A SITUATED VIEW ON KNOWLEDGE INTEGRATION	189
DESIGN OF THE STUDY	189
RESULTS AND CONCLUSIONS	190
MANAGERIAL IMPLICATIONS	191
12 REFERENSER	193

Figurförteckning

FIGUR 1: EN UNDERSÖKNINGSMODELL FÖR LEDNING AV KUNSKAPINTEGRATION.....44

FIGUR 2: IT AB:S ORGANISATIONSSTRUKTUR FÖRE FUSIONEN.....66

FIGUR 3: MANAGEMENT & PARTNERS ORGANISATIONSSTRUKTUR FÖRE FUSIONEN70

FIGUR 4: LEDNINGÅTGÄRDERNAS FÖRDELNING ÖVER UNDERSÖKNINGSPERIODEN.....99

FIGUR 5: ITMANAGEMENTKONSULTERNAS ORGANISATIONSSTRUKTUR 2003119

FIGUR 6: OLIKA KOMBINATIONER AV LEGITIMITET OCH DISTANS SAMT FORMER AV INTERAKTION FÖR ATT HANTERA DESSA137

FIGUR 7: MODELL FÖR LEDNING AV KUNSKAPINTEGRATION MELLAN PRAKTIKGEMENSKAPER161

Tabellförteckning

TABELL 1: TIO FALL AV LEDNINGSÅTGÄRDER	52
TABELL 2: OPERATIONALISERING AV BEGREPPEN I AVHANDLINGEN	54
TABELL 3: EN JÄMFÖRELSE AV FÖRÄNDRINGSKONSULTERS OCH APPLIKATIONSKONSULTERS PRAKTIKGEMENSKAPER.....	93
TABELL 4: EFFEKTER AV DE OLIKA LEDNINGSÅTGÄRDerna PÅ KUNSKAPSINTEGRATION.....	127
TABELL 5: MEKANISMER, HINDER OCH FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR KUNSKAPSINTEGRATION	151

Prolog

Mergers@work, ett forskningsprogram jag tillhörde under början av 2000-talet, syftade till att studera genomförandet av företagsfusioner¹. I detta program genomförde vi 2001 en pilotstudie av en fusion mellan ett IT- och ett managementkonsultföretag. Fusionen motiverades bland annat med att det vuxit fram en efterfrågan på kombinerade IT- och managementkonsulttjänster, som inget av företagen kunde möta på egen hand. Under samma tidsperiod genomfördes även ett antal andra fusioner mellan IT- och managementkonsultföretag utifrån liknande argument – att skapa nya affärsmöjligheter genom kombinationer av olikartade kunskaper. Bakgrunden till detta var att utvecklingen inom informations- och kommunikationsteknologi under slutet av 1990-talet skapade många nya affärsmöjligheter, till exempel inom e-handel. En generell uppfattning i konsultbranschen var att IT-konsulter som saknade managementkunskap och managementkonsulter utan IT-kunskap skulle stå sig slätt i den framtida konkurrensen.

Jag återvände till företaget 2003 för den fördjupade studie som ligger till grund för denna avhandling. Ledningen hade vidtagit en rad åtgärder för att integrera konsulterna och deras kunskaper, men mitt spontana intryck var att de fortfarande var relativt löst integrerade i det fusionerade företaget. Företaget var organiserat i tre olika divisioner, med olika tjänsteutbud, där en i huvudsak utgjordes av konsulter från det före detta managementkonsultföretaget, och de två andra utgjordes av konsulter från det före detta IT-konsultföretaget. Divisionerna utgjorde även separata resultatenheter. Försäljningen av konsulttjänster visade sig också huvudsakligen följa samma mönster som innan fusionen. Lejonparten av IT- och managementkonsulttjänsterna såldes var för sig, och levererades till klienterna i separata projekt. Det verkade som om företaget inte kunnat dra någon större nytta av möjligheterna att integrera deras respektive kunskapsresurser, trots att detta var en av ambitionerna med fusionen.

Det fanns dock ett begynnande samarbete mellan konsulterna, i skärningspunkten mellan IT- och managementkonsulter. En liten, men ökande, andel av klientprojekten bestod av kombinerade tjänster från IT-konsulterna och managementkonsulterna. Förståelsen för IT- respektive managementkonsulttjänster var fortfarande begränsad på båda sidor och de klientprojekt som genomfördes organiserades med en relativt låg grad av integration mellan konsulterna. Det verkade således inte helt omöjligt att integrera IT- och Managementkonsulter, men det verkade gå mycket långsamt. Det gjorde mig nyfiken på vilka krav som ställs på ledningen i en situation där integration av olikartade kunskaper eftersträvas. Vilka är svårigheterna med att kombinera kunskaper från olika områden för att skapa nya

¹ En redovisning av övriga avhandlingar som författats inom ramen för programmet återfinns i appendix 5.

affärsmöjligheter? Och hur kan en sådan process ledas? Det var de frågorna som blev utgångspunkten för arbetet med den här avhandlingen.

1 Kunskapsintegration

I många företag finns komplexa arbetsuppgifter vars utförande är beroende av tillämpningen av kunskaper från flera olika områden. Oavsett om målet är att utveckla en ny produkt eller tjänst, eller att utforma och implementera en ny organisationslösning, så krävs kompletterande kunskaper från olika områden. För att utveckla en ny produkt krävs till exempel kunskap om marknader, kunder, teknologier, material och distributionsprocesser. Samtidigt är dessa kunskaper vanligen lokaliserade hos en stor mängd aktörer i och utanför organisationen, och omöjliga för en enskild aktör att samla och förstå. Kunskapen i organisationen kan därför sägas vara distribuerad till sin natur (Tsoukas, 1996). Dessa olikartade och distribuerade kunskaper behöver integreras för att lösa dessa komplexa arbetsuppgifter. Det uppstår därför ett behov av en förmåga att åstadkomma kunskapsintegration, något som till och med beskrivits som mycket viktigt för företagets konkurrenskraft (Grant, 1996a). Denna viktiga förmåga att åstadkomma kunskapsintegration har även benämnts som företagets kombinationsförmåga (Kogut och Zander, 1992).

Den företagsstrategiska forskningen har sedan länge betonat kunskapsresursernas betydelse för företagets konkurrensförmåga (Penrose, 1959). Från början ansågs dock konkurrensfördelar huvudsakligen komma från företagets förmåga att kontrollera viktiga kunskapsresurser, ett mer statiskt synsätt på kunskapsresurserna och deras strategiska betydelse. Denna förklaring har dock allt mer kommit att kompletteras av en mer dynamisk syn, där förmågan att integrera olika kunskapsresurser, snarare än själva kunskapsresurserna i sig, utgör källan till långsiktig konkurrenskraft. Studier av produktutveckling inom bil-, dator- och läkemedelsindustrin visar att skillnader i företags resultat kan kopplas ihop med företagets förmåga att integrera olika kunskaper i sina utvecklingsprocesser (Hoopes och Postrel, 1999). Inom den resursbaserade företagsstrategiska forskningen² hävdas till och med att företaget existerar just för att det är den mest effektiva organisationsformen för att integrera olika kunskaper (Kogut och Zander, 1996).

Det går att se åtminstone tre orsaker till den ökande betydelsen av kunskapsintegration. För det första blir de problemställningar som företag ställs inför allt mer komplexa, och därmed allt svårare att hantera för en enskild specialisering, disciplin eller profession (Aram, 2004). Utveckling av nya läkemedel kräver till exempel integration av kunskaper från ett brett spektrum av discipliner som molekylärbiologi, fysiologi, biokemi, syntetisk kemi och farmakologi (Henderson

² Genom att fokusera betydelsen av företagets resurser och interna organisation för konkurrensförmågan utgör det resursbaserade strategiperspektivet ett viktigt komplement till den traditionella strategiforskningens fokus på industristruktur och positionering (Porter, 1979). Idén är att oefterhärmliga skillnader mellan företag, eller unika ”förmågor”, är en viktig källa till konkurrensfördelar (Henderson och Cockburn, 1994).

och Cockburn, 1994). För det andra blir arbetskraften i samhället allt mer specialiserad till följd av en ökande förekomst av legitimeringar, auktoriseringar, och certifieringar för olika yrkesgrupper som till exempel läkare, revisorer, advokater och tekniker. Det leder i sin tur till en ökning av antalet avgränsade kunskapsområden med särskilda problemstrukturer, begrepp och antaganden. För det tredje medför den snabba globaliseringen en hårdare konkurrens och krav på en allt högre innovationshastighet. Den tid som finns tillgänglig för att utveckla ny kunskap inom företaget blir därför allt mer begränsad, vilket gör att företag tvingas söka ny kunskap utanför dess befintliga kunskapsresurser istället för att utveckla dessa organiskt. Till exempel kan samarbeten med andra företag, förvärv eller fusioner vara nödvändiga åtgärder för att få tillgång till nödvändiga kunskaper (Huber, 1991).

Konsultföretag är en relevant kontext för att studera kunskapsintegration. Konsultföretag har pekats ut som arketyper för kunskapsintensiva företag (Alvesson, 2000), de definierar sig själva ofta som kunskapsintensiva (Sveiby och Risling, 1986; Starbuck, 1992) och arbetar även med att utveckla organisatoriska rutiner för att effektivisera hanteringen av sina kunskapsresurser, under benämningar som till exempel kunskapshantering (knowledge management). Denna typ av verksamhet kan därmed antas lyfta fram kunskapsfrågorna i större utsträckning än andra. Dessutom utgör utvecklingen på marknaden för konsulttjänster en bra illustration av drivkrafterna bakom kunskapsintegration. Konsultbranschen genomgick under början av 2000-talet betydande strukturförändringar, med förvärv och fusioner mellan konsultföretag som en central företeelse. Toppåret 2000 involverade 26 % av alla sammanslagningar på Stockholmsbörsen konsultföretag. Denna våg av fusioner mellan konsultföretag drevs i hög utsträckning av de krafter som jag diskuterat ovan. De flesta av dessa fusioner var samgåenden mellan IT-konsultföretag och managementkonsultföretag: IBM Consulting Services förvärvade Price Waterhouse Coopers, Cap Gemini köpte Ernst & Young Management Consulting, Cell fusionerade med Mandator, Information Highway fusionerade med Connecta, Acando fusionerade med Frontec och Guide förvärvade Astrakan, för att nämna några exempel.

Konsulternas verksamhet och klienternas problem karakteriseras av en tilltagande komplexitet och det blir allt vanligare att konsulter förväntas kunna hantera såväl strategiska som organisatoriska och tekniska frågeställningar inom ramen för samma projekt (Jones, Hesterly et al., 1998). Konsultköparna visar därför preferenser för leverantörer som kan kombinera flera olika kompetenser. Under 1990-talet började till exempel revisionsfirmorna att kombinera revisionstjänsterna med rådgivningstjänster på grund av att klienterna efterfrågade hjälp med problem som uppstod i anslutning till revisionsarbetet, till exempel skatteplanering

(Wootton, Wolk et al., 2003)³. Managementkonsulttjänster och IT-konsulttjänster är ett annat exempel på två olikartade tjänster med en allt mer gemensam problembild. Redan 1997 menade (Werr, Stjernberg et al., 1997) att det var svårt att dra en gräns mellan management- och IT-konsulter och 2003 skriver den europeiska konsultbranschorganisationen FEACO⁴ i sin årliga rapport att gränsen mellan managementkonsulttjänster och IT-konsulttjänster blir allt suddigare (FEACO, 2002). Sammantaget betyder det att det blir viktigare att ha en stor och bred leveranskapacitet för att överhuvudtaget komma ifråga som leverantör (Werr och Perner, 2005). Denna efterfrågan på kombinerade tjänster kan även förväntas leda till en ökande förekomst av allianser och fusioner mellan konsultföretag (Jones, Hesterly et al., 1998). En utveckling som är kopplad till detta är att stora köpare av konsulttjänster i allt större utsträckning tecknar ramavtal med ett fåtal, större konsultföretag.

Likaså kännetecknas konsultbranschen av en hårdnande konkurrens. Mellan 1994 och 2003 ökade antalet konsulter⁵ i Europa från cirka 95 000 till 310 000 (FEACO, 2002) vilket ledde till en ökande konkurrens. Särskilt inom IT-konsultsektorn har konkurrensen hårdnat betydligt, en utveckling som började redan på 1980-talet. Även inom andra sektorer som till exempel managementkonsultation så har antalet leverantörer, och därmed också konkurrensen om kunderna, ökat kraftigt. Dessutom sker det bland konsultföretagen en betydande anpassning till kundernas internationalisering. Konsultföretag med internationell närvaro premieras därför av multinationella klienter. I takt med att klienternas verksamhet internationaliseras och globaliseras, har trycket ökat på konsultföretagen att kunna driva internationella projekt (Wootton, Wolk et al., 2003).

Konsultbranschen och den utveckling som den genomgått utgör ett relevant studieobjekt för att försöka utveckla förståelsen kring kunskapsintegration. I avhandlingen kommer en fusion mellan två konsultföretag att studeras, dels eftersom konsultverksamhetens kunskapsintensiva karaktär underlättar en studie av de kunskapsresurser som ska integreras, dels eftersom ett uttalat syfte bakom många fusioner mellan konsultföretag varit att kombinera olika kunskapsresurser, vilket kan antas ytterligare lyfta fram den kunskapsintegrationsproblematik som är i fokus i avhandlingen. Men låt oss först se på vilken typ av problematik som är förknippad med kunskapsintegration, och särskilt ledning av kunskapsintegration.

³ Just revision och rådgivning har även utsatts för divergerande krafter till följd av att revisorernas koppling till managementkonsulter ifrågasatts i spåren av företagsskandaler som till exempel i fallet med Enron.

⁴ Federation of Management Consultancies Association

⁵ FEACOs definition av konsultation omfattar områdena strategi, operations management, human resources och informationsteknologi.

Ledning av kunskapsintegration

Då kunskapsintegration konstaterats viktigt för företagets konkurrensförmåga finns det ett behov att öka kunskapen om de organisatoriska system och processer i vilka kunskap integreras (Grant, 1996a). Därmed blir en viktig fråga för personer i ledande ställning som till exempel företagsledare, chefer, eller anställda som arbetar med så kallad kunskapshantering (knowledge management), hur man kan leda en verksamhet för att underlätta kunskapsintegration i företaget.

En grundläggande utmaning vid ledning av kunskapsintegration består i att den specialisering som sker inom olika områden skapar såväl attitydmässiga som beteendemässiga, kognitiva och känslomässiga skillnader mellan människor med olikartade kunskaper (Lawrence och Lorsch, 1967). Människor som representerar olika kunskapsområden kan sägas leva i olika tankevärldar (Dougherty, 1992). Detta innebär att de inte bara har olika kunskaper, utan även att de förstår verkligheten på olika sätt. Inom en och samma tankevärld utvecklas gemensamma procedurer, bedömningar och metoder, vilka styr vilka aspekter av verkligheten som tas i beaktande. Det gör att människor som befinner sig i en viss tankevärld är bra på att förstå och hantera frågeställningar inom sin egen tankevärld, men att de kan ha svårt att förstå andra tankevärldar. Att förstå en annan tankevärld kan dock vara mycket viktigt för att lösa den gemensamma uppgiften: Inom produktutveckling behöver produktionsingenjörerna veta vilka konsekvenser deras åtgärder för att göra produkterna mer lättillverkade har för produktens marknadsvärde. Marknadsavdelningen behöver ömsesidigt veta hur deras ansträngningar för att genom design öka produktens marknadsvärde påverkar möjligheterna att få en effektiv produktion (Dougherty, 1992). Utan denna insikt utformas lätt marknadsmässigt framgångsrika produkter som är för dyra att producera eller tekniskt fulländade produkter som saknar kommersiell gångbarhet.

Den tidigare forskningen visar att lösningen på detta problem ligger i att utveckla en viss grad av gemensam kunskap för olikartade kunskapsområden (Huang och Newell, 2003). Inte på så vis att skillnaderna helt utjämnas, och en sammanmältning sker av olika kunskapsområden. Utgångspunkten är att skillnaderna bevaras, eftersom värdet finns i kombinationen, men att en viss grad av ömsesidig förståelse behövs för att möjliggöra kunskapsintegration.

Det finns även ett antal olika ledningsverktyg, eller integrationsmekanismer, som kan användas av företagsledningen för att integrera olika kunskaper inom företaget. En indelning gör gällande att det finns fyra typer av integrationsmekanismer: formalisering, sekventiering, rutiner och social interaktion (Grant, 1996b). Beroende på kunskapsrelationens ålder, blir olika integrationsmekanismer relevanta. För en ny kunskapsrelation, där ny gemensam kunskap behöver utvecklas, krävs integrationsmekanismer som medger överföring av rikare information, till exempel social interaktion. I en etablerad kunskapsrelation, där tidigare tillfällen till social interaktion kunnat bygga en bas av gemensam kunskap, kan större tilltro sättas till

integrationsmekanismer med lägre kapacitet att överföra rik information, som till exempel formalisering eller sekventiering (Enberg, 2007). Exempel på formalisering kan vara utvecklingen av renodlade regler och policys, men även schemata och arbetsmetoder. Sekventiering kan i sin tur exemplifieras av IT-system i olika former, till exempel system för kunskapshantering, s.k. ”knowledge management” system.

Det har dock visat sig att det, trots tillämpningen av olika integrationsmekanismer, kan finnas ett motstånd hos medlemmar av olika kunskapsområden att utveckla gemensam kunskap. Till exempel har konsulter i samband med fusioner visat sig ovilliga att interagera med varandra på grund av att en rädsla för att deras yrkesimage eller yrkesidentitet ska skadas då de interagerar med en annan kategori av konsulter (Empson, 2001; Schilling, 2007), vilket har försvårat eller omöjliggjort integration av deras kunskaper. Det visar sig även att det kan finnas en brist på förtroende för att dela med sig av sina kunskaper, på grund av att man är orolig att bli utnyttjad, det vill säga att man riskerar att förlora på ett försök till kunskapsintegration (Newell och Swan, 2000; Empson, 2001). Slutligen kan representanter för kunskapsområden vara ovilliga att förändra sin kunskap, det vill säga utveckla ny kunskap, för att det råder delade meningar kring vad som till exempel är rätt lösning eller angreppssätt för ett visst problem. Det kan således uppstå konflikter kring motstridiga kunskapsanspråk (Jeffrey, 2003; Kim och King, 2004).

Dessa hinder har förklarats med att kunskapen till sin karaktär är omgärdad av olika gränser. De praktiska och politiska hinder, som på olika sätt skapar en ovilja att bidra till eller delta i kunskapsintegration, beror på att kunskap omgärdas av en pragmatisk kunskapsgräns (Carlile, 2004) som uppstår för att kunskap är investerad i olika former av praktisk tillämpning och därmed förknippad med olika intressen. Förutom en pragmatisk kunskapsgränshindras integration även av att människor bär på olika information, en syntaktisk gräns, och att de har olika sätt att förstå verkligheten, en semantisk gräns.

Forskningsbehov

Mycket kraft i tidigare forskning har ägnats åt att identifiera integrationsmekanismer som kan användas för att leda kunskapsintegration. Studier har bidragit till att identifiera möjliga integrationsmekanismer, eller ledningsverktyg som kan användas vid kunskapsintegration (Grant, 1996a; Grant, 1996b; Enberg, 2007). Men kunskapsintegration är även förknippad med en praktisk och politisk problematik, som beskrivits ovan. Studierna pekar också på att detta skapar avsevärda svårigheter för integrationsprocessen, som riskerar att försvåra lösandet av de fördelar som finns i en kombination av kunskaper. Oavsett vilken integrationsmekanism som används, så behöver ledningen hantera de potentiella konsekvenserna av kunskapsintegration, och den motvilja som detta kan medföra hos de kunskapsområden som ska integreras.

Vissa integrationsmekanismer kan från detta perspektiv tänkas vara rent kontra-produktiva när det gäller den pragmatiska kunskapsgränsen. Social interaktion är till exempel nödvändigt för att överskrida den semantiska kunskapsgränsen, och bygga gemensam kunskap, men har samtidigt visat sig leda till att yrkeskategorier som ska interagera med varandra upplever en risk för befläckning av den egna yrkesstatusen och därför är ovilliga att interagera (Empson, 2001; Schilling, 2007). Sekventiering, i form av etablerandet av rutiner och IT-system för utbyte av information, är en annan integrationsmekanism som identifierats som viktig. Samtidigt vet vi från den tidigare forskningen att kunskapsintegration även kan vara förknippat med förtroendemässiga problem (Newell och Swan, 2000) och att representanter för olika kunskapsområden kan vägra att dela med sig av sin kunskap om de uppfattar en risk för att bli utnyttjade (Empson, 2001). Slutligen är en vanlig integrationsmekanism etablerandet av formella modeller och metoder för att underlätta samarbete, det som kallats formalisering i litteraturen om kunskapsintegration (Grant, 1996b). Introduktionen av gemensamma modeller från ledningens sida är dock inte oproblematiskt, då det visat sig att frågor om vad som är ”rätt” modell eller lösning i ett kunskapsintegrativt sammanhang lätt skapar konflikter, som hindrar kunskapsintegration (Kim och King, 2004).

Frågan är hur man vid ledning av kunskapsintegration kan hantera dessa praktiska och politiska hinder som identifierats? I tidigare studier har denna fråga dock inte ägnats så mycket uppmärksamhet. Diskussionen om ledning av kunskapsintegration behöver därför utvecklas. I detta finns även ett behov av att utveckla förståelsen för hur kunskapens karaktär skapar hinder för kunskapsintegration, och försöka att närmare beskriva det som kallats för den pragmatiska kunskapsgränsen (Carlile, 2004). Det finns således ett behov att utveckla kunskapen om ledning av kunskapsintegration. Mot den här bakgrunden formuleras syftet med avhandlingen på följande sätt:

Syftet med avhandlingen är att utveckla en föreställningsram (modell) för analys och hantering av praktiska och politiska hinder vid ledning av kunskapsintegration.

Forskningsfrågor

Fyra forskningsfrågor vägleder den fortsatta undersökningen och analysen och bidrar till att uppfylla syftet med avhandlingen. För att utveckla förståelsen för ledning behöver vi till att börja med förstå vad kunskap är i detta sammanhang. En första del i en modell för ledning av kunskapsintegration måste därför vara en beskrivning av den kunskap som ska integreras. Problematiseringen ovan indikerar att kunskapsintegration är förknippat med en praktisk och politisk problematik, och att viljan till kunskapsutveckling kan skapa hinder för kunskapsintegration. Oro för image- och identitetsförändringar, bristande förtroende och motsägelsefulla kunskapsanspråk, är några av de hinder som i tidigare studier har visat sig försvåra utvecklingen av gemensam kunskap. Detta har uttryckts som att kunskap omgärdas av en pragmatisk kunskapsgräns (Carlile, 2004). Det är viktigt att beskrivningen av

den kunskap som ska integreras, kan fånga denna problematik. Det saknas dock i tidigare studier en konceptualisering av kunskap som fångar dessa kunskapsaspekter. Den första frågan rör därför karaktären hos den kunskap som ska integreras i det aktuella fallet. Jag frågar mig därför:

Hur kan den kunskap som ska integreras beskrivas på ett sätt som fångar praktiska och politiska hinder för kunskapsintegration?

Med utgångspunkt i beskrivningen av kunskapen som ska integreras är det möjligt att gå vidare med att fokusera ledning av kunskapsintegration. För att kunna diskutera ledning, hinder och förutsättningar för kunskapsintegration, behövs till att börja med en beskrivning och analys av vilka medel som företagsledningen använder för att åstadkomma kunskapsintegration, samt vilka effekter dessa har på kunskapsintegration. Den andra forskningsfrågan är därför:

Vilka åtgärder vidtar ledningen och vilka effekter har dessa på kunskapsintegration?

Ett antagande är att kunskapsintegration är förknippad med praktiska och politiska hinder, vilket den tidigare forskningen indikerat på flera olika sätt. För att kunna utveckla kunskapen om hur kunskapsintegration kan ledas, givet dessa hinder, krävs dock en undersökning av vilka hinder som kan identifieras i det studerade fallet. Därför blir den tredje forskningsfrågan:

Vilka hinder uppstår vid kunskapsintegration och varför?

Slutsatsen har tidigare varit att kunskapsintegration är svårt att leda, på grund av de praktiska och politiska hinder som kan uppstå. Den tidigare forskningen har dock huvudsakligen betraktat ledning som en fråga om val av integrationsmekanismer (Grant, 1996a). En rimlig hypotes är att ledning i det här fallet både består både av ett val mellan olika integrationsmekanismer samt en förståelse för under vilka förutsättningar dessa integrationsmekanismer verkar, förutsättningar som kan vara både inom och utanför ledningens kontroll. En närmare analys av hinder och deras orsaker kan bidra till att identifiera sådana förutsättningar för kunskapsintegration, varför den fjärde och sista forskningsfrågan lyder:

Vilka förutsättningar krävs för att ledningens åtgärder ska leda till kunskapsintegration?

En definition av kunskapsintegration

För den organisationsteoretiskt beivrade för ordet kunskapsintegration direkt tankarna till begreppet integration eller organisatorisk integration. Organisatorisk integration har definierats som den samarbetskvalitet som råder mellan avdelningar som behöver samarbeta på grund av krav från omgivningen (Lawrence och Lorsch, 1967). Utgångspunkten är de problem som uppstår till följd av en ökad formell differentiering, eller arbetsdelning, i organisationen, och hur dessa skillnader kan hanteras för att uppnå ett fungerande samarbete. Organisatorisk integration har vissa likheter med det snävare begreppet kunskapsintegration. I båda fallen är problemet som adresseras hur ett fungerande samarbete, eller en god samarbets-

kvalitet, kan uppnås mellan de olika delar av organisationen som uppstått som ett resultat av arbetsdelning.

Men det finns också vissa skillnader. Till att börja med är organisatorisk integration i stor utsträckning fokuserad på den arbetsdelning som hör samman med den formella organisationen, och som resulterar i en indelning i olika avdelningar, enheter och grupper. Kunskapsintegration fokuserar däremot integration mellan olika kunskapsområden, vilka kan härröra från formella enheter, men även från andra indelningar som till exempel professionella eller akademiska discipliner (Jeffrey, 2003). Den huvudsakliga skillnaden är dock att diskussionen av kunskapsintegration tar på allvar konsekvenserna av de kunskapsmässiga skillnaderna mellan olika enheter (Enberg, 2007). Även om det i diskussionen av organisatorisk integration har identifierats att behovet av integration bland annat beror på kognitiva skillnader mellan representanter för olika formella enheter (Lawrence och Lorsch, 1967), så har inte kunskapsdimensionen någon central roll i diskussionen av organisatorisk integration. I diskussionen av kunskapsintegration står däremot den förståelsemässiga problematik som uppstår när man vill integrera olika kunskapsresurser i centrum.

Som diskussionen i början av kapitlet indikerar så är en viktig dimension utvecklingen av gemensam kunskap för de kunskapsområden som ska samverka och omvänt gäller att en brist på gemensam kunskap leder till bristande kunskapsintegration. Med fokus på gemensam kunskap ligger det nära till hands att fråga sig även hur kunskapsintegration är relaterat till kunskapsöverföring (eng. knowledge transfer) då kunskapsöverföring torde leda till att två kunskapsområden utvecklar gemensam kunskap. Begreppet kunskapsöverföring ligger nära kunskapsintegration, såtillvida att kunskapsöverföring troligen är en viktig förutsättning för kunskapsintegration och utveckling av gemensam kunskap.

En skillnad avser innehållet i det som överförs. En åtskillnad kan göras mellan struktur- och komponentkunskap (Henderson och Clark, 1990). Komponentkunskap utvecklas genom specialisering, när en individ, grupp eller annan enhet inom en organisation över tiden arbetar med en viss uppgift eller ett visst område, och utgör det som ska integreras med något annat. Strukturkunskap är den, för två eller flera kunskapsområden, gemensamma kunskap som används för att integrera deras komponentkunskaper inom olika områden. Medan kunskapsöverföring i stor utsträckning handlar om överföring av komponentkunskap, är kunskapsintegration mer en fråga om överföring och utveckling av strukturkunskap.

När det gäller strukturkunskapen så finns det ytterligare en skillnad med avseende på att studier av kunskapsöverföring vanligen fokuserar överföring av kunskap i en riktning, från en enhet till en annan med syfte att en enhet ska lära av en annan. Kunskapsintegration är däremot en ömsesidig fråga, det vill säga kunskap behöver överföras i båda riktningar, och gemensam kunskap behöver dessutom utvecklas

för olika enheter. Syftet är där att två enheter ska lära av varandra för att därigenom kunna arbeta mer effektivt tillsammans. Denna ömsesidighet skapar dessutom delvis andra problem då kunskapsintegration även medför en utmaning när det gäller att komma överens om vilken kunskap som ska gälla som gemensam. Därför innefattar kunskapsintegration även en fråga om förändring, eller anpassning. För att utveckla något större värde än delarna av ett samarbete krävs även en viss grad av anpassning av den ena eller båda parternas kunskaper i samarbetet, en korsbefruktnings av något slag. Parterna i ett samarbete måste inte bara förstå motpartens kunskaper, utan även ta konsekvenserna av en integration med dessa kunskaper (Carlile, 2004).

Ett annat närliggande organisationsteoretiskt begrepp är koordination. Kunskapskoordination är typiskt sett inte något begrepp som använts, men begreppet transaktivt minne (Transactive Memory, Wegner, 1986), har mycket gemensamt med begreppet koordination. En grups transaktiva minne definieras som den kunskap som medlemmarna i en grupp besitter om vem som vet vad, enklare uttryckt som att medlemmarna i ett samarbete känner till varandras kunskaper (Faraj och Sproull, 2000). Det transaktiva minnet kan således ses som att det bidrar med en kognitiv koordination. Ett transaktivt minne kan utgöra en del av den gemensamma kunskap som krävs vid kunskapsintegration, men behovet av gemensam kunskap vid kunskapsintegration är mer omfattande och omfattar förutom kunskap om gränserna för de respektive medlemmarnas kunskaper, även gemensam kunskap i form av till exempel gemensamma referensramar. Utgångspunkten är att skillnaderna mellan olika kunskapsområden inte bara innebär att olika medlemmar saknar kännedom om andras kompetens, utan att de även saknar en grundläggande förståelse för deras kunskap, och hur denna påverkas deras egen kunskap. Kunskapsintegration kräver inte bara en kännedom om motpartens kunskap utan även en förståelse för vad denna kunskap innebär för det egna arbetet. Kunskapsintegration handlar således om att utveckla viss gemensam kunskap, men inte om att helt smälta samman kunskapsområden, och reducera olikheter.

En viktig variabel vid kunskapsintegration är den effektivitet med vilken kunskapsintegration uppnås (Grant, 1996a), det vill säga hur mycket resurser som förbrukas för att åstadkomma kunskapsintegration. Det är intressant att relatera kunskapsintegration till resursåtgång. Till exempel har kunskapsintegration definierats som:

“the processes of goal-oriented interrelating with the purpose of benefiting from knowledge complementarities existing between individuals with differentiated knowledge bases.”

(Enberg, 2007) s.10

En sådan definition tar även hänsyn till ekonomiska mål i definitionen av kunskapsintegration. Men syftet är då att diskutera relevansen av olika integrations-

mekanismer mot bakgrund av att man önskar få en ekonomisk användning av integrationsmekanismer. Slutsatserna är bland annat att det inte alltid krävs tät interaktion, vilket är mer kostsamt, mellan kunskapsområden. Då en kunskapsrelation är etablerad kan man i större utsträckning förlita sig på mer kostnads-effektiva integrationsmekanismer som bygger på formaliserad kunskap. De problem som diskuteras i avhandlingen föreligger dock huvudsakligen när en kunskapsrelation är nyetablerad, eller nyligen förändrad.

Avslutningsvis handlar kunskapsintegration ur ett företagsekonomiskt perspektiv om att koppla ihop olikartade specialistkunskaper för att lösgöra de fördelar som kan finnas i en kombination av dessa kunskaper från olika områden i strävan efter att nå ett gemensamt mål (Buckley och Carter, 2004). Det handlar om att få ut någonting mer av två samverkande delar, än vad de lyckats leverera var för sig.

Mot bakgrund av ovanstående diskussion syftar kunskapsintegration till att dra nytta av en kombination av olikartade kunskaper. Källan till utmaningen vid kunskapsintegration kan sägas ligga i de olikartade kunskaper som finns inom olika kunskapsområden, och som skapar förståelsemässiga problem vid integration. En viss grad av gemensam kunskap, dock inte nödvändigtvis en fullständig samman-smältning av integrerande kunskapsområden, krävs därför för att kunna dra nytta av dessa kombinerade kunskaper. Därför definieras kunskapsintegration i den här avhandlingen som:

Utvecklingen av gemensam kunskap med syfte att dra nytta av en kombination av kunskaper från två eller flera olikartade områden.

Förutom integration är kunskap ett centralt begrepp i avhandlingen. Än så länge har dock frågan om kunskap, och vilken syn på kunskap som undersökningen utgår från, inte diskuterats. Jag avser återkomma till frågan om kunskap längre fram. Syftet är att först studera hur frågan om kunskapsintegration behandlats i den tidigare forskningen, för att därefter i kapitel tre diskutera och conceptualisera kunskapsbegreppet som används i avhandlingen.

Disposition

För att underlätta läsning av avhandlingen, och även möjliggöra läsning av enskilda kapitel, så följer här en beskrivning av hur resten av boken är disponerad.

I nästa kapitel (2) följer en genomgång av tidigare forskning om kunskapsintegration. Litteraturgenomgången bidrar till att identifiera faktorer som bidrar till kunskapsintegration, ett antal integrationsmekanismer, samt ett antal hinder för kunskapsintegration. Slutsatsen är att det finns ett behov av att öka förståelsen för ledning av kunskapsintegration givet hinder för kunskapsintegration, men att detta kräver en utvecklad teoretisk referensram. En undersökningsmodell utvecklas därför i kapitel tre (3) utifrån tidigare forskning och teorier om praktik-gemenskaper.

Därefter presenterar jag hur studien har genomförts i kapitel fyra (4). En diskussion av studiens vetenskapliga kvalitet görs också i detta kapitel. Därefter sker i kapitel fem (5) en första presentation av empirin från det studerade fallet. Här ges en övergripande beskrivning av fusionen mellan IT AB och Management & Partners. En översiktlig bild tecknas över den verksamhet som fanns i de båda företagen, och motiven och bakgrunden till fusionen presenteras. Kapitlet avslutas med en presentation av de olika kategorier av konsulter som fanns i företaget, inklusive de två konsultkategorier mellan vilka den huvudsakliga integrationen i fusionen kom att ske – Förändringskonsulterna och Applikationskonsulterna.

I kapitel sex (6) beskriver jag, som utgångspunkt för den fortsatta analysen, den kunskap som Förändringskonsulter och Applikationskonsulter besitter, utifrån undersökningsmodellen. Begreppen arbetsrelationer, arbetsnormer och repertoar används för att strukturera beskrivningen av de två praktikgemenskaperna. Kapitlet avslutas med en sammanfattande diskussion av likheter och olikheter mellan de två konsultpraktikerna, inför den fortsatta analysen i kapitel sju.

I kapitel sju (7) följer en beskrivning av de ledningsåtgärder som användes i fallet, vilka effekter de fick och vilka hinder för kunskapsintegration som kan identifieras i integrationsprocessen. Resultaten visar på att fyra olika hinder kan identifieras i studien. I kapitel åtta (8) analyseras varför dessa hinder för kunskapsintegration uppstod och vilka förutsättningar som krävs för att hantera dessa och åstadkomma kunskapsintegration.

I kapitel nio (9) summerar jag resultaten och slutsatserna från studien och formulerar utifrån dessa en modell för ledning av kunskapsintegration. Jag sätter även slutsatserna och modellen i relation till resultaten från tidigare forskning och studier av kunskapsintegration. Därpå följer en diskussion av avhandlingens bidrag till forskningen om kunskapsintegration, och behovet av fortsatta studier kring ämnet. Slutligen diskuteras implikationer för ledning av integrationsprocesser där den studerade problematiken aktualiseras.

2 Kunskapsintegration – framgångsfaktorer, ledningsmekanismer och hinder

I det här kapitlet presenteras en genomgång av tidigare studier av kunskapsintegration⁶, för att kartlägga kunskapsläget och forskningsbehovet inom avhandlingens problemområde. Kunskapsintegration går att studera i flera olika empiriska sammanhang eftersom organisationer såväl som samhället i stort innehåller en mängd situationer där människor ställs inför utmaningen att integrera olikartade kunskaper för att lösa komplexa arbetsuppgifter. Jag har valt ut de fyra empiriska situationer som varit föremål för de flesta studier inom detta område: kunskapsintegration vid produktutveckling, i kunskapsintensiva företag, i kunskapsintensiva förvärv samt i tvärvetenskapliga forskningsprojekt.

Kapitlet inleds med att jag går igenom studier inom dessa fyra områden. Jag redovisar design, resultat och de slutsatser som kan dras från respektive studie. Därefter summerar jag slutsatserna från de olika studierna under tre rubriker: faktorer som bidrar till kunskapsintegration, ledning av kunskapsintegration, och hinder för kunskapsintegration. Utifrån denna summering drar jag slutsatsen att det finns en lucka i den tidigare forskningen och ett forskningsbehov med avseende på hur kunskapsintegration ska ledas givet de hinder för kunskapsintegration som har identifierats.

Kunskapsintegration vid produktutveckling

Mycket av den forskning som finns om kunskapsintegration har bedrivits genom studier av produktutveckling och produktutvecklingsprojekt (Grant, 1996a) vilket även återspeglas i min genomgång, där merparten av bidragen är studier av produktutveckling. Utmaningen i en produktutvecklingsprocess är att utveckla en ny produkt, anpassa den för produktion och göra den kommersiellt gångbar, samtidigt som den kunskap som krävs för att genomföra detta är distribuerad över olika avdelningar i företaget. Personal från forsknings- och utvecklings-, produktions- och marknadsavdelningen ska tillsammans skapa en ny produkt genom att bidra med sina olika kunskaper. Det blir dock en utmaning eftersom funktionsindelningen och arbetsdelningen i organisationen gör att människor utvecklar olika sätt att se på och arbeta med produkten.

En intervjustudie av 18 produktutvecklingsprojekt i fem olika företag beskriver till exempel hur skillnader mellan ingenjörer och marknadsförare kan göra det svårt att lansera produkter som är både tekniskt och marknadsmässigt framgångsrika (Dougherty, 1992). Dessa skillnader beskrivs som att olika yrkesgrupper befinner

⁶ Tidigare studier inom området kunskapsintegration har identifierats genom sökningar på nyckelorden "knowledge integration" resp. "kunskapsintegration" i artikel- och biblioteksdata-baser.

sig i olika tankevärldar, vilket i sin tur kan leda till att individer fattar oförenliga beslut. Till exempel kan produktutvecklare utforma delar som är kostsamma att utforma eller svåra att producera. Ett annat exempel är att produktionsingenjörer kan modifiera produkter för att göra dem mer lättillverkade men samtidigt försämra produktens funktionalitet. Ett tredje exempel är att marknadsavdelningen skapar förväntningar genom marknadsföringen av produkten, som dess funktionalitet och utformning inte kan bidra till att införliva. Deras olika tankevärldar utgör ett hinder för ömsesidig förståelse och, effektiv kunskapsintegration och utvecklingen av framgångsrika produkter.

Ett annat sätt att uttrycka samma problem är att det kan finnas ”kunskapsluckor” mellan människor som representerar olika kunskapsområden (Hoopes och Postrel, 1999). I produktutveckling inkluderar jag även utveckling av immateriella produkter som till exempel IT-system, så kallad systemutveckling. Systemutveckling sker i komplexa projektstrukturer som kräver kunskaper från flera olika specialområden. Dessa sammanfaller inte alltid med indelningar i avdelningar eller divisioner inom företaget. Här handlar det snarare om att indelningar i olika professionella roller som till exempel projektledare, systemutvecklare och programmerare skapar svårigheter vid kunskapsintegration. I en tvåårig intervjustudie av ett systemutvecklingsprojekt undersöktes hur så kallade kunskapsluckor påverkade utvecklingsprocessen (Hoopes och Postrel, 1999). Resultaten från studien visade att integrationen av specialistkunskaper i produktutvecklingsprocessen försvårades av förekomsten av kunskapsluckor mellan olika professionella roller. Kunskapsluckor definierades i den studien på följande sätt:

“an unsatisfactory result on a multi-agent project that is directly caused or allowed by a lack of interfunctional or interspecialty knowledge about problem constraints.”

(Hoopes och Postrel, 1999) s.843

Resonemanget kring kunskapsvärldar och kunskapsluckor tyder på att effektiv kunskapsintegration är beroende av en viss grad av gemensam kunskap, men frågan är vad som mer specifikt kan utgöra sådan gemensam kunskap. Ett exempel ges i en etnografi som genomfördes under ett år där frågeställningen var hur kunskap integrerades när designingenjörer och produktionsingenjörer skulle samverka för att sätta en ny produkt i serieproduktion (Carlile, 2002). Resultaten visade att tredimensionella produktionsritningar spelade en viktig roll som gemensam kunskap i det fallet. Det var först i en tredimensionell produktionsritning som förhållanden mellan olika delsystem i produkten blev synliga, och det var dessa förhållanden som var intressanta för de båda kategorierna av ingenjörer. Med hjälp av ritningen kunde de lösa de produktionsproblem som fanns i konstruktionen genom att de flyttade fokuset från de specifika problem som respektive kategori av ingenjörer brottades med till samspelet mellan produkt och produktionsprocess.

I andra fall har dock ritningar inte fungerat som gemensam kunskap för olika yrkesgrupper. I en annan årslång etnografi av utveckling av halvledare behandlades den snarlika frågan om hur gemensam kunskap skapas för designingenjörer och montörer, vars samverkan är nödvändig för att sätta en designad produkt i produktion (Bechky, 2003). Montörerna arbetade inte med ritningar, som designingenjörerna. Deras arbete var istället fysiskt och konkret och handlade om att sätta samman maskinens delar. När montörerna skulle förklara något som inte fungerade i maskinen förstod inte ingenjörerna vad de menade och vice versa. I det fallet utgjorde själva produkten, eller maskinen, en form av gemensam kunskap, som underlättade interaktion mellan de två yrkesgruppernas genom att utgöra ett gemensamt sammanhang som båda parter kunde relatera till. Den gemensamma kunskapen tycks således kunna ta olika former, men ha den gemensamma nämnaren att den behöver relatera till det praktiska arbetet inom båda de kunskapsområden som ska integreras.

En annan intressant fråga är om och hur det går att leda produktutvecklingsprojekt där kunskapsintegration eftersträvas. I en studie av utveckling av stordatorer studerades hur ledningens åtgärder påverkade kunskapsintegration. I 27 olika utvecklingsprojekt som ställts inför denna utmaning studerades vilka principer för ledning som användes och i vilken utsträckning de inblandade kunskaperna integrerades. En jämförelse mellan projekten visade att de projekt som tillämpat en systematisk ansats till kunskapsintegration hade kortare utvecklingstider och förbrukade mindre resurser på grund av att de lyckades bättre med att integrera olikartade kunskaper (Lansiti, 1995). En systematisk ansats bestod till att börja med att lägga en tydlig och uttalad tonvikt vid kunskapsintegrerande aktiviteter och att tilldela dessa aktiviteter stora resurser. Vidare följde projekten särskilda rutiner för att kartlägga konsekvenserna av integrationen av existerande och ny teknologi. Slutligen bemannades projekten med medlemmar som hade erfarenhet av tidigare försök att integrera olikartade teknologier och också hade kunskap om företagets existerande teknologier.

Givet att det finns ett utrymme för att organisera och leda kunskapsintegration vid produktutveckling är en naturlig följdfråga hur detta i så fall bör gå till, och vad som utgör kunskapsintegrerande ledningsåtgärder? Ett svar på denna fråga återfinns i begreppet integrationsmekanismer, ett begrepp som även används i klassiska studier av organisatorisk integration (Lawrence och Lorsch, 1967). Det finns olika förslag på vilka integrationsmekanismer som kan användas för den som vill leda eller organisera för kunskapsintegration. En åtskillnad har till exempel gjorts mellan styrning och rutiner (Grant, 1996a), båda mekanismer avsedda att hantera behovet av gemensam kunskap. Styrning avser formalisering av gemensam kunskap genom att skapa standardiserade regler, direktiv, policier och procedurer, och på så sätt skapa gemensam kunskap för en heterogen grupp specialister. Eftersom en del av den kunskap som ska integreras är av tyst karaktär, medför formalisering av den typ som nyss nämdes dock ett bortfall av kunskap, vilket skapar ett behov av en alter-

nativ integrationsmekanism. Därför behövs även rutiner, vilket avser integrationsmekanismer som snarare föreskriver hur de människor som innehar olikartade kunskaper ska interagera och kommunicera för att skapa den gemensamma kunskap som ovan beskrivs som viktig för kunskapsintegration, till exempel i form av de procedurer som finns inom ett arbetslag, där tillämpningen av olika specialkunskaper följer ett i förväg inövat schema, som etablerats genom repetition och kontinuerlig träning. Ett exempel kan vara ett operationslag på en kirurgavdelning, där kommunikationen mellan sjukvårdspersonalen följer vissa invanda mönster som gör det möjligt för dem att alla bidra med sina kunskaper för att utföra ett kirurgiskt ingrepp på en patient.

En utvecklad typologi för att beskriva integrationsmekanismer omfattar fyra olika typer: formalisering, sekventiering, rutiner och social interaktion (Grant, 1996b). Här ses formalisering som utvecklingen av formella svar på hur människor ska interagera med varandra. Sekventiering innebär att organisera produktionen tidsmässigt i sekvens så att varje specialist tilldelas en tidsperiod då den gör sitt bidrag individuellt, och sedan lämnar över arbetet till andra specialister. En tredje integrationsmekanism är rutiner, det vill säga automatiserade, men informella, beteenden som säger hur människor med olikartade kunskaper ska interagera. Slutligen är social interaktion en viktig integrationsmekanism, eftersom det, särskilt vid utförandet av komplexa och oförutsedda arbetsuppgifter, finns ett behov av integrationsmekanismer som medger rikare former av kommunikation.

Social interaktion är en integrationsmekanism som kan ta olika uttryck i organisationer vilket illustreras i de tidigare studierna. Förutom arbetsgrupper kan även enskilda individer vara särskilt viktiga när det gäller att bidra till kunskapsintegration. En longitudinell tvåfallsstudie baserad på intervjuer och observationer genomfördes dels vid utvecklingen av ett intranät i ett företag, dels i ett systemutvecklingsprojekt (Levina och Vaast, 2005). Studiens resultat visade att vissa individer var särskilt intresserade av att bidra till att relatera olika kunskapsområden till varandra, och att skapa ny, för flera olika kunskapsområden, gemensam kunskap. De hade därmed en viktig roll som översättare mellan två kunskapsområden, så kallade gränsryttare (boundary spanners). En viktig slutsats från denna studie är dock att det finns en skillnad mellan utnämnda gränsryttare (nominated boundary spanners) och faktiska gränsryttare (boundary spanners in practice). Utnämnda gränsryttare har av andra eller sig själva blivit utnämnda till ansvariga för att hantera problem i gränslandet mellan två existerande kunskapsområden. Dessa har dock inte nödvändigtvis en förmåga att bidra till kunskapsintegration. Faktiska gränsryttare har däremot både förtroendet och förmågan att verkligen bidra till gränsöverskridande, att relatera en praktik till en annan genom att förhandla. Villkor för denna förmåga är bland annat att de är accepterade som deltagare i arbetet hos båda de kunskapsområden som ska integreras, och att de har ett intresse eller en drivkraft att arbeta gränsöverskridande.

Så långt ett svar på frågan om vilka verktyg för ledning, eller integrationsmekanismer som står till buds för den som vill leda en verksamhet för kunskapsintegration. Man kan även fråga varför och på vilket sätt olika typer av integrationsmekanismer bidrar till kunskapsintegration. I en doktorsavhandling studeras denna fråga i tre fall av produktutvecklingsamarbeten mellan organisationer (Axelsson, 2008). Resultaten visar att tre faktorer påverkar integrationsmekanismers förmåga att kommunicera kunskap: I vilken utsträckning de bidrar till att integrera arbetsuppgifter, den fysiska och geografiska distansen mellan parterna i samarbetet och i vilken utsträckning mekanismer bidrar till att skapa kognitiv konvergens, det vill säga något som kan relateras till den gemensamma kunskap som många andra bidrag nämner som viktig vid kunskapsintegration.

En fråga är även när olika mekanismer ska användas. En ståndpunkt gör härvidlag gällande att effektivitet vid kunskapsintegration bygger på att maximera användningen av formalisering, sekventiering och andra integrationsmekanismer som möjliggör resurssnål kommunikation, och att reservera användningen av social interaktion för ovanliga och komplexa arbetsuppgifter (Grant, 1996a). Frågan undersöktes i en doktorsavhandling genom en studie av två olika produktutvecklingsprojekt (Enberg, 2007). Där studerades hur valet av integrationsmekanism påverkades av uppgiftens karaktär, och av relationen mellan de olika kunskapsområdena. Uppgiften karakteriserades i termer av frekvens, hur ofta en viss uppgift utfördes under en viss period av tid, heterogenitet, hur stor variationen var i de uppgifter som ska utföras, och kausal tydlighet, hur tydliga kopplingar det fanns mellan de handlingar som behövde utföras och utfallet av dessa. Slutsatsen var att det finns två typiska situationer i vilka kunskapsintegration behöver genomföras: kunskapskombination och kunskapsgenerering. Båda dessa situationer karakteriseras av komplexa relationer mellan kunskapsområdena, men uppgiftens karaktär skiljer sig åt mellan de två fallen, vilket även skapar behov av olika integrationsmekanismer. När det gäller kunskapskombinering råder liten variation i de uppgifter som ska utföras, och frekvensen med vilken samma uppgifter återkommer är också hög. Det gör att det finns en etablerad relation mellan kunskapsområden, vilket möjliggör en hantering av komplexiteten genom ackumulering av kunskap i form av till exempel formalisering eller rutiner. Utmaningen blir då huvudsakligen att hålla kostnaden för kunskapsintegration låg. Slutsatsen är att i detta fall så behövs integrationsmekanismer som medger mindre rik kommunikation, till exempel e-post och telefonsamtal. I sådana fall kan således kunskapsintegration åstadkommas till en lägre kostnad.

I det andra fallet, kunskapsgenerering, är variationen i uppgifterna högre, och frekvensen med vilken de återkommer lägre. Det gör att behovet av att skapa ny kunskap är större, vilket i sin tur gör det svårare att förlita sig på tidigare ackumulerad gemensam kunskap. När graden av nyhet i kunskapsrelationen är högre, finns mindre av gemensam förståelse och syntax, och fokus skiftar då över till hur organisationen kan skapa en förmåga att konstant skapa ny, gemensam kunskap för

två olika kunskapsområden. Det skapar ett större behov av integrationsmekanismer som medger rikare kommunikation, som till exempel social interaktion. Det betyder samtidigt att kunskapsintegration i en ny kunskapsrelation blir mer resurskrävande.

I en annan studie av integrationsmekanismer var slutsatsen att kunskapsintegration bör ses som en dynamisk process, där det i varje kunskapsrelation fanns ett varierande behov av både kunskapskombination och kunskapsgenerering. Det finns perioder där parternas behov att generera ny gemensam kunskap är större och det finns perioder där möjligheterna att förlita sig på existerande gemensam kunskap är större. Följaktligen varierar även behovet av integrationsmekanismer över tiden. Ibland behövs mekanismer som är anpassade för kombination av kunskaper, och under andra perioder integrationsmekanismer som är lämpliga för att generera ny kunskap i skärningspunkten mellan två kunskapsområden. Valet handlar inte om att en gång för alla välja rätt integrationsmekanism utan om att välja rätt integrationsmekanism vid rätt tidpunkt (Enberg, Lindkvist et al., 2006).

Kunskapsrelationens karaktär är dock inte den enda variabel som har identifierats som relevant att ta hänsyn till vid valet av integrationsmekanism. En studie av systemutveckling visar att valet även är beroende av formen hos kunskapen som ska integreras, det vill säga om den är explicit eller tyst. I en kvalitativ flerfallsstudie studerades vilka mekanismer som bidrog till att integrera olikartade kunskaper från de olika yrkesgrupper som var inblandade i utvecklingsprocessen. Fem utvecklingsprojekt studerades med hjälp av intervjuer under en 18-månadersperiod och resultaten visade att den enskilt viktigaste faktorn för kunskapsintegration var förekomsten av social interaktion där människor från olika kunskapsområden möttes ansikte-mot-ansikte, eftersom detta möjliggjorde utvecklingen av gemensamma referensramar för de specialister som var inblandade (Hislop, 2003). Förklaringen till detta var att de olikartade kunskaper som behöver integreras i utvecklingsprocessen inte bara var distribuerade över flera olika roller utan även svåra att artikulera. Utvecklingen av förståelse och gemensam kunskap kräver rikare kommunikationsformer där det både finns möjlighet att föra en dialog och att observera andra människor i arbete.

Utvecklingen av gemensam kunskap i projekt för produktutveckling tycks förutsätta användningen av integrationsmekanismer som ger tät interaktion mellan medlemmar från olika kunskapsområden, och därmed medger rik kommunikation. Men användningen av sådana integrationsmekanismer försvåras samtidigt av att representanter för olika kunskapsområden kan ha motstridiga intressen, vilket kan göra det svårt att avgöra vad som är valid gemensam kunskap. I en flerfallsstudie baserad på 50 intervjuer i tre fall av produktion av halvledare undersöktes hur ingenjörer med olika tekniska specialiteter löste kvalitetsproblem (Kim och King, 2004). Denna process beskrivs som en ständigt pågående förhandling mellan heterogena team med experter som ofta inte var överens om den korrekta problemdefinitionen. Trots gemensamma mål i form av i förväg bestämda utvecklingstider

för produkterna så hade olika grupper av ingenjörer olika och ibland motstridiga synsätt på hur problemet skulle formuleras. Slutsatsen var att framgångsrik kunskapsintegration även handlar om att kunna hantera denna politiska process där problemet formuleras utifrån ett flertal motstridiga uppfattningar.

Förekomsten av potentiella konflikter leder vidare in på en diskussion av makt och inflytande. I samband med kunskapsintegration är utrymmet för formellt inflytande ofta begränsat. Även om den inblandade personalen ofta blir belönad för sitt arbete inom formella organisationsenheter, behöver kunskapsintegration ofta ske mellan formella organisationsenheter, vilket begränsar utrymmet för att utöva formellt inflytande. Att göra produktutvecklingsprojekt till egna resultatenheter tycks dock inte vara någon lösning på detta problem då ekonomistyrningen oftast behöver följa de formella organisationsenheterna där det huvudsakliga arbetet bedrivs. I en studie av två fall av systemutveckling, och ett fall av tvärvetenskaplig forskning ställdes därför frågan hur inflytande utövas i samband med kunskapsintegration (Swan och Scarbrough, 2005). Slutsatsen var att andra former av makt blir viktiga för att hantera konflikter vid kunskapsintegration. Kunskapsintegration i de studerade projekten påverkades bland annat av vilka individer som projektgrupperna bemannades med (nätverksmakt) och förmågan hos dessa individer att skapa gemensam mening för gruppen (tolkningsmakt).

Förekomsten av potentiella konfliktsituationer gör även att förtroende är en faktor som har identifierats som viktig vid kunskapsintegration. Förtroende är något som stimulerar samarbete eller stödjande aktiviteter i en situation som innehåller osäkerhet eller risk. I en annan fallstudie undersöktes hur förtroendet inom en grupp påverkade integrationen av medlemmarnas olikartade kunskaper. Med hjälp av observationer och intervjuer studerades under ett och ett halvt år en grupp som utvecklade ett IT-system (Newell, Tansley et al., 2004). Resultaten från den studien visade att en brist på förtroende mellan gruppens medlemmar, gjorde att medlemmarna valde att inte dela med sig av sin kunskap och därmed inte bidrog till kunskapsintegration och lösandet av gruppens arbetsuppgift.

Sammanfattningsvis visar studier av produktutveckling att arbetsdelningen i olika avdelningar och roller inom organisationen leder till att de anställda och grupper av anställda utvecklar kognitiva skillnader. Det har uttryckts som att personer från olika avdelningar befinner sig i olika ”tankevärldar” eller att det kan finnas ”kunskapsluckor” mellan dem. Det får till konsekvens att de kan ha svårt att förstå varandras verksamhet och gränssnittet mellan dem, vilket försvårar kommunikation och problemlösning och således hämmar kunskapsintegration. Effektiv kunskapsintegration kräver därför ett visst mått av gemensam kunskap för olikartade kunskapsområden. Svaret på frågan om hur denna gemensamma kunskap utvecklas ligger i vilken form av kommunikation som används. Det finns ett flertal olika integrationsmekanismer som kan användas av ledningen för att försöka åstadkomma kunskapsintegration. Valet av integrationsmekanism är dock beroende

dels av hur frekventa och homogena arbetsuppgifterna är, dels på kunskapens form. Vid en återkommande och homogen arbetsuppgift minskar behovet av rik kommunikation, eftersom det finns möjligheter att över tiden ackumulera formaliserad gemensam kunskap. Integration av tyst kunskap kräver dock rikare former av kommunikation, där deltagare i projekt möts ansikte-mot-ansikte och får bättre förutsättningar att förstå motpartens verksamhet. Slutligen kan det konstateras att utvecklingen av gemensam kunskap genom användningen av olika integrationsmekanismer försvåras av att det kan finnas intressekonflikter mellan olika kunskapsområden. Frågor om makt och förtroende är därför något som bör tas med i beräkningarna vid en diskussion av kunskapsintegration i samband med produktutveckling.

Kunskapsintegration i kunskapsintensiva företag

Kunskapsintegration har även studerats i så kallade kunskapsintensiva företag. Kunskapsintensiva företag kännetecknas bland annat av att de huvudsakligen sysselsätter högutbildad arbetskraft, att de sysslar med komplex problemlösning och att de därför blir mycket beroende av sina anställdas lojalitet (Sveiby och Risling, 1986). Nyckeln till att skapa konkurrensfördelar för denna typ av företag ligger bland annat i en organisatorisk förmåga att kunna integrera olikartade kunskaper som utvecklas genom interaktion med olika klienter (Hargadon, 1998). I skärningspunkten mellan dessa erfarenheter finns en potential för innovationer om konsultföretaget har förmågan integrera dessa olika kunskaper (Ofek och Sarvary, 2001).

Ett flertal faktorer har identifierats som viktiga för det kunskapsintensiva företagens förmåga till kunskapsintegration. En etnografisk studie genomfördes med syfte att undersöka hur olika principer för ledning bidrar till integration av kunskaper i ett designkonsultföretag (Hargadon och Sutton, 1997). Genom observationer och intervjuer studerades under ett år konsulter som arbetade med att formge produkter åt tillverkande företag. Analysen av designkonsulternas arbete visade på fyra faktorer som bidrog till kunskapsintegration inom företaget. För det första tillämpades arbetsrotation så att konsulterna ständigt placerades i nya projektgrupper med nya kollegor, vilket exponerade dem för nya kunskaper. För det andra fanns det normer för kunskapsdelning som gjorde att konsulterna kände sig bekväma med att ge och ta hjälp samt att dela med sig av sina kunskaper i dessa projektgrupper. För det tredje fanns det även belöningar för kunskapsdelning som förstärkte detta normsystem. Slutligen tillämpades en kulturbaserad rekryteringsprocess där konsulter behövde godkännas av minst tio blivande medarbetare innan de anställdes i företaget. Personalen rekryterades också huvudsakligen från ett och samma utbildningsprogram på Stanford. Dessa två sistnämnda rutiner bidrog till att nyanställda i stor utsträckning delade företagaskulturens värderingar, samt att de redan från början delade vissa gemensamma kunskaper om designprocessen, vilket underlättade fortsatt integration av kunskaper.

Vikten av en kulturdriven rekryteringsprocess bekräftas i en annan fallstudie av kunskapsintegration i ett kunskapsintensivt företag. I ett mjukvarukonultföretag vars verksamhet bestod av skraddarsydd systemutveckling intervjuades samtliga 46 anställda och tillfrågades om hur de påverkades i sitt arbete av företagets personalpolicies (Swart och Kinnie, 2003). Resultaten visade att företaget i studien vid rekrytering av personal tog hänsyn till hur lika de var den befintliga personalen, vilket i sin tur ansågs underlätta kunskapsintegration genom att de anställda delade gemensamma ”mentala modeller”. I den studien visade även resultaten att dessa gemensamma mentala modeller utvecklades och stärktes genom fortsatt samverkan mellan de anställda i projekt.

Ett annat exempel på vad som kan utgöra sådana gemensamma mentala modeller är arbetsmetoder. Bortsett från deras explicita, instrumentella roll har de även identifierats som en viktig integrerande mekanism i det kunskapsintensiva företaget. I och med att konsultmetoder oftast ingår i interna utbildningsprogram för nyanställda konsulter och används regelbundet i arbetet internaliseras de av konsulterna och bildar en gemensam kognitiv referensram. Den terminologi som finns kring olika projektfaser, aktiviteter, mått och blanketter i konsultmetoderna utvecklas över tiden till något som liknar ett gemensamt språk eller en jargong, som underlättar kommunikation mellan konsulter i samma företag, men också mellan konsulter och klienter, eftersom metoden ofta används öppet mot klienten (Werr, 1999). Metoderna kan därför användas för att strukturera och förstå andras erfarenheter och underlättar på så sätt samverkan mellan olika experter inom konsultföretaget. Arbetsmetoder bildar tillsammans med konsulternas erfarenheter och dokumentation av klientfall konsultföretagets kunskapssystem (Werr, 1999). Fallen, som ofta delas med hjälp av i IT-system för kunskapshandling, utgör en viktig del i kunskapssystemet. De konsulter som deltar i klientprojekt är ofta skyldiga att nedteckna sina erfarenheter (Hansen, Nohria et al., 1999). De kan sedan användas av andra konsulter, som vägledning i deras arbete (Morris och Empson, 1998).

Studierna av kunskapsintensiva företag bidrar sammanfattningsvis med kunskaper om att en kulturbaserad rekryteringsprocess kan skapa förutsättningar för kunskapsintegration genom att de anställda delar gemensamma mentala modeller, dels genom att de rekryteras från samma ställen och redan från början delar ett sätt att tänka, dels genom att de tillåts utveckla gemensam kunskap genom samarbete i projektgrupper. Studier av kunskapsintensiva företag visar därför också på betydelsen av att skapa rik kommunikation mellan de anställda genom till exempel arbete i projektgrupper, vilket exponerar de anställda för andra kunskaper inom företaget. Slutligen visar studierna på betydelsen av motivation för kunskapsintegration, dels genom stödjande normsystem, dels genom belöningssystem som premierar samarbete och kunskapsdelning.

Kunskapsintegration i kunskapsintensiva förvärv

Hittills har jag diskuterat situationer där företag försöker möta nya strategiska utmaningar med hjälp av sina existerande kunskapsresurser. När olika kunskapsområden på detta sätt integreras inom ramen för en organisation benämns det intraorganisatorisk kunskapsintegration. Kunskapsintegration kan även ske mellan två eller fler olika företag, så kallad interorganisatorisk kunskapsintegration. Företag kan "sitta fast" i sina befintliga kunskapsresurser vilket gör att det kan vara svårt att utveckla ny kunskap som ligger långt ifrån den befintliga verksamheten (Cohen och Levinthal, 1990). En hög innovationshastighet och hård konkurrens gör också att tiden ibland är för knapp för att utveckla ny kunskap inom ramen för den existerande verksamheten. Den tekniska utvecklingen på en marknad kan då göra två företag beroende av varandra (Lubatkin, Florin et al., 2001). Att förstärka företagets kunskapsresurser genom förvärv av andra företag med kompletterande dito har därför föreslagits som ett attraktivt alternativ till organisk tillväxt när företaget snabbt behöver få tillgång till ny kunskap (Huber, 1991). Utmaningen att integrera kunskaper förstärks i en sådan situation av att integration ska ske mellan två tidigare helt åtskilda organisatoriska enheter.

Även i studier av kunskapsintensiva förvärv kan noteras att resultaten visar på betydelsen av gemensam kunskap. I en studie studerades ett antal förvärv där multinationella svenska företag köpt företag med syfte att komma åt deras kunskapsresurser (Bresman, Birkinshaw et al., 1999). Frågan var där vilka integrationsmekanismer som bidrog till integration av det förvärvande och förvärvade företagets kunskapsresurser. Det empiriska underlaget bestod av genomförandet av femtio intervjuer och en enkätundersökning bland ledning och personal. Resultaten från den studien visade till att börja med att integrationen av kunskap från de två företagen ökade med tiden. Förklaringen till detta är att regelbunden kommunikation över tiden ledde till utvecklingen av gemensam kunskap och ett gemensamt språk vilket i sin tur underlättade fortsatt kunskapsintegration. Resultaten från studien visade även på att valet av integrationsmekanism var beroende av kunskapens form. E-postmeddelanden, telefon och fax fungerade bäst när den kunskap som skulle integreras var artikulerbar, men när det gällde tyst kunskap som inte lätt kunde artikuleras av innehavaren, behövdes rikare kommunikationsformer, till exempel i form av personliga möten.

Även möjligheterna att leda kunskapsintegration har undersökts i kunskapsintensiva förvärv. I en studie intervjuades nyckelpersoner ur ledningen i sju olika fall av högteknologiska förvärv om genomförande och utfall av integrationsprocesserna (Ranft och Lord, 2002). Resultaten av analysen visade på att ledningen behöver skapa tillfällen till frekvent och rik kommunikation mellan förvärvande och förvärvat företag. Kommunikation ansikte-mot-ansikte bidrog till kunskapsintegration genom att etablera ett gynnsamt socialt klimat mellan organisationerna, något som i sin tur underlättade kunskapsintegration. Men samtidigt pekar resultaten även på begränsningar i möjligheterna att direkt leda integrationsprocessen.

För att behålla kunskapsresurser, framförallt kompetenta individer, inom företaget behövde personalen i det företag som förvärvats få behålla en hög grad av autonomi. De fann att det förvärvande företaget tvingades driva integrationsprocessen långsamt för att inte skapa motvilja till integration bland de värdefulla kunskapsresurser som man försöker förvärva. Liknande resultat har även funnits i studier av fusioner mellan konsultföretag, där integrationsprocessen beskrivits i termer av en skoldans, där parterna behöver närma sig varandra med försiktighet, och efter mycket tveksamhet, vilket gör att möjligheterna att leda en sådan integrationsprocess är mycket begränsade (Empson, 2000).

Det finns även studier som preciserar vad som gör att kunskapsintegration vid kunskapsintensiva förvärv behöver ledas med försiktighet. Under en treårig intervjustudie undersöktes vad som påverkade integrationen av konsulternas kunskaper i en fusion (Empson, 2001). Resultaten visade att konsulterna var oroliga för att bli utnyttjade, det vill säga att deras kunskap skulle utnyttjas utan att de fick någon egen vinning av det. De var även oroliga för att bli befläckade, det vill säga att deras varumärke, eller image, skulle skadas av samröre med konsulterna i det andra företaget. Ett liknande resultat återfinns i en doktorsavhandling, som undersöker vilken betydelse management- och IT-konsulters identitet har för integrationsprocessen vid en fusion mellan två konsultföretag. I en enfallsstudie med 32 intervjuer visar resultaten att en integration av konsulterna försvårades av att konsulterna uppfattade sin identitet som olik motpartens och att detta skapade en ovilja att interagera med motparten (Schilling, 2007).

Vid kunskapsintensiva förvärv kan cheferna i det förvärvade företaget spela en viktig roll för att hantera en del av ovan nämnda problematik. Med hjälp av sextio intervjuer, e-postmeddelanden, telefonsamtal och arkivdata undersöktes hur chefer i förvärvande företag agerade i åtta fall av högteknologiska förvärv (Graebner, 2004). Resultaten visade att cheferna bidrog till integration av företagets kunskapsresurser både genom att driva på förändringsprocessen och stimulera till kommunikation mellan företagets anställda och genom att hantera de anställdas oro, och därigenom motverka avhopp och förluster av viktiga kunskapsresurser.

Resultaten från studier av kunskapsintensiva förvärv pekar sammanfattningsvis på betydelsen av gemensam kunskap för det förvärvande och det förvärvade företaget, något som utvecklas genom kommunikation mellan företagets anställda. Valet av kommunikationsform är dock beroende av vilken typ av kunskap som ska integreras. Tyst kunskap integreras bäst med hjälp av rika kommunikationsformer som till exempel personliga möten, medan explicit kunskap kan integreras med mer informationsfattiga mekanismer som e-postkommunikation och telefonsamtal. Förvärvsstudierna visar också att det finns ett behov att driva integrationsprocesser långsamt och försiktigt, för att inte oroa personalen och orsaka motstånd till integration. Ett sådant motstånd till integration kan bland annat bero på att personalen uppfattar integration som ett hot mot yrkesidentiteten, eller som att

integration medför en risk för att bli utnyttjad. Detta har sammanfattats som att en integrationsprocess i ett kunskapsintensivt förvärv blir en fråga om att balansera integration och bevarande, en process i vilken cheferna i de förvärvade företagen har funnits spela en viktig roll.

Kunskapsintegration i tvärvetenskapliga forskningsprojekt

En fjärde empirisk situation som kan bidra till förståelsen av kunskapsintegration är genomförandet av tvärvetenskapliga forskningsprojekt. Tvärvetenskapliga forskningsprojekt är idag vanligt förekommande och många vetenskapliga framsteg inom till exempel naturvetenskaperna har skett i skärningspunkten mellan existerande akademiska discipliner som i fallen med till exempel bioteknik och biomedicin. Det har att göra med en tilltagande specialisering av vetenskapssamhället i kombination med de allt mer komplexa frågeställningar som det ställs inför. Även vetenskapliga problemställningar kräver därför allt oftare integration av kunskaper från flera olika akademiska discipliner.

En studie genomfördes för att undersöka vilka organisatoriska verktyg en tvärvetenskaplig forskningsgrupp begagnade sig av för att integrera sina olika kunskaper, och hur detta påverkade utfallet av gruppens arbete. Frågan undersöktes genom observationer och intervjuer i en fallstudie av ett forskningsprojekt om ökenbildning som involverade 10 forskare från olika akademiska discipliner som sociologi, agronomi, antropologi, arkeologi, biologi, simuleringsmodellering och systemvetenskap (Jeffrey, 2003). Till att börja med visade sig de olika disciplinernas fackspråk utgöra ett hinder för integration, vilket ledde till att gruppen behövde utveckla ett gemensamt språk för att kunna förstå varandra. Som ett komplement till detta använde sig också forskarna av metaforer eller analogier för att förklara begrepp som inte var bekanta för alla inblandade. Vidare använde de sig av berättelser för att sätta in ett begrepp i ett sammanhang och därmed underlätta förståelse av det. Studien visar också på betydelsen av mellanhänder, det vill säga medlemmar som fokuserar gruppens arbete och hjälper till att överbrygga skillnader i förståelse och bidra till utvecklingen av ett gemensamt språk. En roll som mellanhänder var även beroende av att samtliga inblandade discipliner betraktade mellanhänderna som en kompetent och trovärdig person. Slutligen involverade gruppens arbete förhandling. Deltagarna i forskningsprojektet försökte komma fram till ett gemensamt teoretiskt ramverk genom en process som väldigt mycket liknade en förhandling – ett sökande efter överenskommelse genom ett givande och ett tagande. I denna process ingick således att finna kompromisser och svar på frågor där de inblandade forskarnas svar och teorier pekade i olika riktningar.

Att förhandling identifierats som ett verktyg i studien ovan pekar på ett problem som uppmärksammats även i en annan studie av tvärvetenskaplig forskning, nämligen att det kan uppstå konflikter mellan forskare från olika discipliner när det gäller vad som är en riktig problemformulering eller ett rätt svar. I en studie av tvärvetenskaplig forskning om incitamentssystem undersöktes förekomsten av hinder

för att arbeta tvärvetenskapligt (Merchant, Stede et al., 2003). Resultaten visade att tvärvetenskaplig forskning hindrades av att många forskare hade svårt att förstå andras ansatser och därför hade svårt att se nyttan med tvärvetenskapliga arbeten. De kunde anse att den egna disciplinen har tillräckliga resurser och verktyg för att besvara den aktuella frågan. Det kunde även vara svårt att motivera sig att arbeta tvärvetenskapligt då det råder brist på tvärdisciplinära tidskrifter, som gör det svårt för forskare att publicera tvärvetenskapliga forskningsresultat. Eftersom publicering utgör en central uppgift eller aktivitet inom de flesta akademiska discipliner, och publicering dessutom ligger till grund för utvärderingen av forskarens arbete, blir detta en betydande individuell hämsko för tvärvetenskapligt forskningsarbete. Sammanfattningsvis är det inte självklart att det finns starka individuella drivkrafter för forskare att arbeta tvärvetenskapligt, vilket i sin tur försämrar möjligheterna att integrera kunskaper från olika discipliner på detta sätt.

En central utmaning för att hantera intressekonflikter vid tvärvetenskaplig forskning är utvecklingen av förtroende mellan representanter för olika discipliner i projektgruppen. I en studie av ett tvärvetenskapligt forskningsprojekt med nio deltagare från tre olika brittiska universitet användes intervjuer, observationer och innehållsanalys av e-postkommunikation under 18 månader för att undersöka hur olika typer av förtroendet bidrog till att underlätta kunskapsintegration mellan deltagarna (Newell och Swan, 2000). Tre typer av förtroende studerades: vänskapsförtroende (companion trust), kompetensförtroende (competence trust) och kontraktsförtroende (commitment trust). Resultaten visar att i en situation med lågt kontraktsförtroende riskerar vänskapsförtroende och kompetensförtroende att förstärka varandra, så att till exempel ett lågt vänskapsförtroende orsakar ett ännu lägre kompetensförtroende, och så vidare i en nedåtgående spiral. Värt att notera är även att förekomsten av tillfällen till rik kommunikation i form av möten eller arbetsgrupper, som i andra studier identifierats som viktigt för utvecklingen av gemensam kunskap, i en sådan situation inte garanterar utvecklingen av förtroende mellan de forskare som interagerar med varandra. Tvärtom kan det förvärra bristen på förtroende, eftersom rik kommunikation bidrog till att belysa skillnaderna i perspektiv mellan olika discipliner. Förtroende behöver istället ”växa” fram genom att graden av interaktion mellan forskarna försiktigt ökas. I en situation med högt kontraktsförtroende, däremot, balanserar kompetensförtroende och vänskapsförtroende varandra, så att till exempel ett lågt vänskapsförtroende kompenseras av ett högre kompetensförtroende. Slutsatsen är att kontraktsförtroendet, i det undersökta fallet i exemplifierat med ett gemensamt åtagande mot en forskningsfinansierare, håller samman en grupp där de andra typerna av förtroende är låga.

Sammanfattningsvis visar studier av tvärvetenskapliga forskningsprojekt att det även inom detta område existerar förståelsemässiga hinder för kunskapsintegration. Bland annat visar sig ett gemensamt språk, metaforer, och berättelser vara viktiga för möjligheterna att åstadkomma kunskapsintegration. Särskilda mellanhänder som

kan tolka och översätta mellan olika akademiska discipliner pekas också ut som en användbar mekanism vid kunskapsintegration i tvärvetenskapliga forskningsprojekt. Vidare visar sig förhandling vara viktigt för att hantera förekomsten av intressekonflikter mellan olika discipliner vid kunskapsintegration. En studie visar också att en avsaknad av gemensamma drivkrafter hämmar utvecklingen av tvärvetenskaplig forskning, och en annan studie pekar på behovet av ett ömsesidigt förtroende vid kunskapsintegration, något som också kan relateras till konflikter, eller möjligheter att undvika konflikter.

Slutsatser från den tidigare forskningen kring kunskapsintegration

Det går att se vissa gemensamma resultat i studier av de olika situationer där kunskapsintegrationsproblematiken studerats, vilka kan sammanfattas i tre områden: faktorer som bidrar till kunskapsintegration, ledning av kunskapsintegration och hinder för kunskapsintegration.

Faktorer som bidrar till kunskapsintegration

En slutsats är att studierna genomgående pekar på betydelsen av gemensam kunskap för de olikartade kunskapsområden som ska integreras. Inom produktutvecklingsområdet visar resultaten att bristen på gemensamma kunskaper i form av olika ”tankevärldar” (Dougherty, 1992) eller ”kunskapsluckor” (Hoopes och Postrel, 1999) kan utgöra ett hinder för kunskapsintegration. Studier av kunskapsintensiva företag visar också att kunskapsintegration underlättas om personalen delar vissa ”mentala modeller” (Swart och Kinnie, 2003). Exempel på sådan gemensam kunskap har i produktutvecklingssammanhang varit både dokumentation i form av ritningar (Carlile, 2002) och tredimensionella objekt i form av prototyper eller produkter (Bechky, 2003). Det har också visat sig att vid kunskapsintensiva förvärv utvecklas över tiden gemensam kunskap, vilket i sin tur bidrar till att underlätta kunskapsintegration. Studierna av tvärvetenskapliga forskningsprojekt visar slutligen att ett gemensamt språk var ett av flera verktyg som forskare begagnade sig av för att integrera sina kunskaper. Då ett gemensamt språk saknades, använde man sig även av metaforer för att försöka finna gemensamma kunskapsreferenser, eller så försökte man öka förståelsen för varandras kunskaper genom att sätta in begrepp och koncept i ett sammanhang med hjälp av berättelser och på så vis skapa gemensamma referensramar (Jeffrey, 2003).

En annan slutsats är att den gemensamma kunskap som är så viktig för kunskapsintegration utvecklas via rikare former av kommunikation. Den huvudsakliga förklaringen till behovet av rik kommunikation ligger i åtskillnaden mellan explicit och tyst kunskap, där det förra står för kunskap som går att förmedla med ord, medan det senare står för kunskap som endast kan förmedlas genom observation och deltagande i de aktiviteter där kunskapen appliceras (Polanyi, 1983). Då en del av de olikartade kunskaper som ska integreras ofta är tyst, överförs de med fördel med

hjälp av kommunikationsformer där deltagarna kan visa, förklara och reda ut missförstånd.

Utvecklingen av gemensam kunskap har därför vid produktutveckling visat sig stimuleras genom social interaktion där deltagarna möts ansikte-mot-ansikte (Enberg, 2007). Studier av kunskapsintensiva företag pekar även på vikten av att strukturera arbetet så att många tillfällen till rik kommunikation mellan representanter med olikartade kunskaper uppstår, till exempel genom arbete i projektgrupper (Hargadon och Sutton, 1997). Detta gäller även vid kunskapsintensiva förvärv, där resultaten pekar på att kommunikation i form av personliga möten och besök bidrar till kunskapsintegration (Bresman, Birkinshaw et al., 1999; Ranft och Lord, 2002). Däremot visar inte resultaten från studier av tvärvetenskapliga forskningsprojekt på någon koppling mellan möjligheter till rik kommunikation och utvecklingen av ett gemensamt språk. En förklaring till detta kan dock vara att tvärvetenskaplig forskning oftast bedrivs i organisationsformer som erbjuder rikare former av kommunikation, som till exempel projektgrupper. Komplexiteten i denna typ av verksamhet och det faktum att den oftast bedrivs interorganisatoriskt kan göra att integrationsmekanismer med lägre kapacitet att överföra information är ovanliga i denna kontext. Därför är möjligen variationen i kommunikationskanalernas kapacitet att förmedla förståelse mindre i dessa studier.

Ledning av kunskapsintegration

Givet den strategiska vikten av att företaget har en välutvecklad förmåga till kunskapsintegration (Grant, 1996a) och de faktorer som identifierats som viktiga för möjligheterna till detta, är det inte förvånande att vissa studier ägnats åt att undersöka om och hur det går att leda kunskapsintegration för att påverka dessa faktorer. Forskningen har visat på att detta dels är en fråga om att tillämpa olika typer av integrationsmekanismer, dels att anpassa valet av integrationsmekanism till de specifika förutsättningarna i olika situationer.

Till att börja med har det i tidigare studier identifierats olika integrationsmekanismer (Grant, 1996a; Grant, 1996b; Enberg, 2007). En huvudsaklig skillnad mellan olika integrationsmekanismer ligger i deras förmåga att överföra rik information. Social interaktion medger till exempel överföring av mer rik och komplex information än formalisering. Valet av integrationsmekanism är beroende av situationen i vilken kunskapsintegration behöver åstadkommas (Enberg, 2007). Två faktorer har identifierats som kan användas för att karakterisera situationen. Dels spelar arbetsuppgifternas karaktär roll för valet av integrationsmekanism, dels spelar kunskapens form en roll. När det gäller arbetsuppgifterna är det frekvensen med vilken de återkommer och variationen i arbetsuppgifterna avgörande för valet av integrationsmekanism. När arbetsuppgifter är frekvent återkommande och varierar i liten utsträckning är det möjligt att förlita sig på ackumulerad kunskap, vilket gör att det går att använda mer informationsfattiga integrationsmekanismer som formalisering och sekventiering – representanter för olika kunskapsområden be-

höver i mindre utsträckning träffas ansikte mot ansikte. För arbetsuppgifter som återkommer mer sällan, och varierar mer, krävs istället integrationsmekanismer som social interaktion, med större kapacitet att förmedla rik information.

Kunskapens form spelar också roll, och en huvudsaklig skillnad görs mellan å ena sidan tyst kunskap som är svår att förmedla i ord, och å andra sidan explicit kunskap, som går att förmedla i ord och skrift. Om den kunskap som ska integreras huvudsakligen är explicit, går det att förlita sig på integrationsmekanismer med lägre informationsinnehåll, medan tyst kunskap kräver informationsrika integrationsmekanismer som social interaktion.

Hinder för kunskapsintegration

Den tidigare forskningen pekar slutligen på ett antal hinder för kunskapsintegration. Till att börja med har olikheter i de integrerande yrkesgruppernas image identifierats som ett hinder för kunskapsintegration. En oro för att yrkesimagen befläckas vid samarbete med andra yrkeskategorier har visat sig skapa en ovilja bland representanter för olika kunskapsområden att interagera med varandra (Empson, 2001). Även skillnader i yrkesidentitet, och en oro för att förlora den egna tillhörigheten till en yrkeskategori, och den status den medför, har visat sig skapa en ovilja till interaktion (Schilling, 2007).

Ett annat hinder för kunskapsintegration är en avsaknad av förtroende som kan förekomma särskilt i en nyetablerad kunskapsrelation. Representanter för olika kunskapsområden behöver vid kunskapsintegration ofta bidra med kunskap utan att säkert veta vad som blir utfallet eller ersättningen för detta. Därför är förtroende, eller bristen på förtroende, ett centralt hinder som behöver hanteras i en kunskapsintegrationsprocess (Newell, Tansley et al., 2004). En oro för att inte få erkännande eller ersättning för sin kunskap, det vill säga en oro för att bli utnyttjad, kan skapa hinder för kunskapsintegration genom att individer vägrar att dela med sig av sina kunskaper (Empson, 2001). Vid kunskapsintensiva förvärv har det till och med visat sig att individers oro för att deras kunskap inte ska komma till sin rätt, skapar en risk för avhopp, vilket kan leda till att kunskapsresurser går förlorade i integrationsprocessen (Ranft och Lord, 2002).

Slutligen visar sig kunskapsintegration på olika sätt vara relaterat till intressekonflikter. Kunskapsintegration vid produktutveckling försvåras därför att representanter för olika kunskapsområden kan ha divergerande kunskapsanspråk till följd av deras hemvist i olika formella grupper, avdelningar och divisioner. Representanter för olika kunskapsområden har helt enkelt olika idéer om vad som är rätt lösning, eller rätt svar (Kim och King, 2004). Detta problem framträder även i studier av tvärvetenskapliga forskningsprojekt (Jeffrey, 2003). Kunskapsmässiga konflikter utgör således ett hinder, vilket aktualiserar frågan hur sådana konflikter kan lösas eller åtminstone hanteras. En annan fråga är vem som får inflytande i en

kunskapsintegrationsprocess, och vad är det som lägger en grund för inflytande i detta sammanhang?

Problematiken kring kunskapsintegration gör att man kan betrakta den kunskap som ska integreras som omgärdad av flera olika gränser, som behöver överskridas för att åstadkomma kunskapsintegration. De hinder som ovan identifierats är aspekter av det som kallas en pragmatisk kunskapsgräns (Carlile, 2004). I nya kunskapsrelationer riskerar behovet av en utveckling av gemensam kunskap att skapa olikartade intressen bland de aktörer som är inblandade. Integration mellan olika kunskapsområden kan vara nödvändig, men samtidigt involvera kostnader för de inblandade parterna. Anpassning till de kunskaper som finns inom ett område kan till exempel skapa negativa konsekvenser för ett annat. Det saknas således inte bara en förmåga till kunskapsintegration utan även en vilja till dito, vilket uttrycks bland annat i form av den typ av problem som identifierats i tidigare studier i form av bristande förtroende (Newell och Swan, 2000), en oro för befläckande av yrkesimagen (Empson, 2001) och en ovilja att förändra synsätt och kunskapsanspråk (Jeffrey, 2003).

Förutom en pragmatisk gräns omgärdas kunskap även av en syntaktisk och en semantisk gräns. Den syntaktiska kunskapsgränsen pekar på vikten av ett gemensamt språk som specificerar skillnader och beroenden i en relation. Om en sådan syntax, ett sådant språk, finns etablerat, blir kunskapsintegration huvudsakligen en fråga om att hantera, eller överföra kunskap. Fokus ur ledningshänseende blir då etablerandet av en infrastruktur för informationshantering. Detta bygger i sin tur på en stabil situation som gjort det möjligt att över tiden utveckla ett gemensamt språk. Det liknar det som karakteriserats som en situation där kunskapskombinering (Enberg, 2007) eftersträvas.

I en relation som karakteriseras av en större grad av nyhet går det dock inte att förlita sig på en gemensam etablerad syntax. Med ett större inslag av nyhet i kunskapsrelationen blir skillnader och beroenden mellan två parter i en relation betydligt mer oklara, och trots ett etablerat språk, kan innebörder och förståelse av ord och begrepp se olika ut mellan olika kunskapsområden. Det går därför att tala även om en semantisk kunskapsgräns. Med nya behov och nya aktörer saknas gemensamma referensramar och följden blir förståelsemässiga skillnader i vad ord, mått eller resultat betyder, vilket hämmar integrationen av kunskap mellan två praktiker. Den stora vikt som tillmätts gemensam kunskap vid kunskapsintegration har i stor utsträckning att göra med den semantiska kunskapsgränsen.

Kunskapsbehovet – ledning av kunskapsintegration

Sammanfattningsvis finns det i tidigare forskning lärdomar kring vilka faktorer som möjliggör kunskapsintegration, där gemensam kunskap och utvecklingen av denna tycks inta en nyckelroll. Det finns även kunskap om vilka potentiella ledningsåtgärder som står till ledningens förfogande och även kunskap om hur dessa

ledningsåtgärder, eller integrationsmekanismer, bör anpassas efter situationen. Slutligen har i den tidigare forskningen identifierats hinder för kunskapsintegration.

En fråga som kvarstår är dock hur ledning av kunskapsintegration kan ske givet förekomsten av vissa hinder. Befintlig kunskap om ledning av kunskapsintegration pekar på ett antal integrationsmekanismer, men samtidigt är det just vid användningen av dessa integrationsmekanismer som forskningen även identifierat ett flertal hinder för kunskapsintegration. Till exempel anges social interaktion som en viktig integrationsmekanism, särskilt för integration av praktisk, eller tyst kunskap. Samtidigt har i tidigare studier identifierats en ovilja till interaktion mellan representanter för olika kunskapsområden (Empson, 2001; Schilling, 2007). Social interaktion är inte självklart möjligt eller effektivt vid kunskapsintegration.

Formalisering är ett annat förslag på en möjlig integrationsmekanism. Samtidigt kan det finnas svårigheter att enas om gemensamma arbetssätt och att det kan uppstå konflikter kring hur man ska arbeta i ett kunskapsintegrativt sammanhang (Jeffrey, 2003). En formell modell som till exempel introduceras av ledningen kommer således inte heller självklart att accepteras av berörda representanter för olika kunskapsområden. Slutligen har sekventiering identifierats som ett möjligt ledningsverktyg, vilket i kunskapsintensiva företag kan ges uttryck till exempel i delning av dokumentation genom system för kunskapsshantering. Att dela dokumentation i ett IT-system eller på andra sätt lämna ifrån sig arbete innebär dock en situation där avlämnaren tappar kontrollen över sin kunskap, och inte omedelbart kan få ersättning för sitt bidrag. Samtidigt vet vi att just en oro för att bli utnyttjad visat sig skapa hinder för kunskapsintegration genom att representanter för olika kunskapsområden vägrar dela med sig av sin kunskap (Empson, 2001).

Givet denna problembild, och utgångspunkten att det är intressant att veta mer om hur kunskapsintegration kan ledas, blir det en utmaning att förstå vad det är som ligger bakom dessa hinder, och hur en verksamhet kan ledas för att åstadkomma kunskapsintegration trots dessa hinder? För detta krävs till att börja med en undersökningsmodell. För att kunna utveckla en undersökningsmodell behövs dessutom en utvecklad conceptualisering av kunskapsbegreppet. De hinder som ska studeras har gemensamt att de på olika sätt handlar om en ovilja att bidra till kunskapsintegration, som förklarats med att kunskapen som ska integreras omgärdas av en pragmatisk gräns (Carlile, 2004). Det finns således något i kunskapens karaktär som skapar denna ovilja. Vi behöver därför ett sätt att beskriva kunskap som tydliggör denna gräns, och underlättar en undersökning av ledning av kunskapsintegration. Få existerande studier har dock gått vidare och försökt fördjupa förståelsen för vad i kunskapens karaktär som skapar dessa hinder, med andra ord vad som kan utgöra den pragmatiska kunskapsgränsen. En fråga är därför hur den pragmatiska kunskapsgränsen kan beskrivas? Jag fortsätter därför i nästa kapitel med att utveckla en teoretisk referensram för studien, som kan bidra med en sådan beskrivning.

3 Kunskapsintegration som mötet mellan praktikgemenskaper – en referensram

Föregående kapitel utmynnade i en precisering av forskningsbehovet inom området kunskapsintegration. Slutsatsen var dock att den fortsatta undersökningen kräver en undersökningsmodell som noggrannare anger vad som ska studeras. Utvecklingen av en sådan modell kräver även en utvecklad conceptualisering av kunskap, med potential att fånga och möjliggöra analys av de hinder som i tidigare forskning identifierats som en utmaning vid ledning av kunskapsintegration. Det här kapitlet syftar till att utveckla min teori om ledning av kunskapsintegration, och hur detta fenomen bör studeras givet den identifierade problematiken. Jag gör detta med utgångspunkt i teorier om praktikgemenskaper. Kapitlet avslutas med presentationen av en undersökningsmodell som bygger på den tidigare forskningen om kunskapsintegration och teorier om praktikgemenskaper.

Ett utvecklat kunskapsbegrepp för att studera kunskapsintegration

Det finns ett antal begrepp som använts inom organisationsforskningen för att beskriva olika typer av kunskap. Några av de vanligast förekommande är teoretisk, praktisk, inbäddad, teoretisk, kulturell och kodifierad kunskap (Blackler, 1993). Teoretisk kunskap bygger på konceptuell och kognitiv förmåga hos individer, en form av kunskap som åtnjuter en framskjuten roll i hela den västerländska diskussionen kring kunskap. Den skiljer sig från praktisk kunskap, som är mer handlingsorienterad och bygger på fysisk närvaro, känslor och diskussion. Praktisk kunskap kan även förväntas vara tyst (Polanyi, 1983) till sin karaktär, det vill säga svår att förmedla med ord. Istället förvärvas den i och genom handling och är också knuten till de specifika kontexter där handling sker. Kulturell kunskap syftar på gemensam förståelse och sätter bland annat fokus på hur kunskap förvärvas genom socialiseringsprocesser. Kulturell kunskap bygger i stor utsträckning på ett gemensamt språk, är socialt konstruerad och därmed också öppen för förhandling. Inbäddad kunskap är liksom kulturell kunskap social till sin karaktär, men syftar mer på kunskap som finns inbyggd och ackumulerad i organisatoriska och institutionella arrangemang, till exempel i form av rutiner och regler av olika slag. Kodifierad kunskap, slutligen, syftar på nedtecknad kunskap.

Flera av dessa olika kunskapsbegrepp har använts i tidigare studier av kunskapsintegration. Dels finns bilden av praktisk kunskap representerad i studier som framhåller vikten av social interaktion för kunskapsintegration. Där görs i många fall referenser till praktisk kunskap som inte enkelt går att överföra utan deltagande och observation. Kulturell kunskap är ett annat begrepp som finns representerat i de studier som framhåller vikten av gemensam kunskap och som behovet av gemensamma mentala modeller eller konsekvenserna av en avsaknad av sådan gemensam kunskap. Dessa conceptualiseringar utgår dock i huvudsak från var kun-

skapen är lokaliserad. I det första fallet är den lokaliserad i individers praktiska arbete, i det andra fallet lokaliserad i kollektiva, eller gemensamma föreställningar. Men detta är ett fragmentariskt sätt att se på kunskap, vilket riskerar att underskatta i vilken utsträckning olika former av kunskap är delar av en helhet.

Slutsatserna från tidigare forskning pekar nämligen på hur olika former av kunskap är beroende av varandra. Detta är dock inte något som återspeglas i diskussionen kring ledning av kunskapsintegration. Tyst kunskap sägs möjlig att integrera med hjälp av kommunikationsintensiva integrationsmekanismer. Samtidigt visar den tidigare forskningen, bland annat vid fusioner av konsultföretag, att just kommunikationsintensiva integrationsmekanismer kan föda en ovilja till interaktion, till exempel på grund av att konsulterna är oroliga för att den nämnda yrkesimagen kan skadas. Det tyder på att den praktiska kunskapen även är relaterad till en kulturell dimension. Det betyder att integration av praktisk kunskap är beroende, eller åtminstone på något sätt relaterad till integration av kulturell kunskap.

Givet detta blir den rådande conceptualiseringen av kunskap i studierna av kunskapsintegration otillräcklig. Frågan är hur de egenskaper som hindrar kunskapsintegration kan beskrivas och hur kunskap då behöver conceptualiseras. Argument har framförts för att det generellt sett krävs en mer holistisk conceptualisering av kunskap i organisationsstudier, med fokus på kunnande snarare än kunskap (Blackler, 1993). Konsekvensen av att se på kunskap som kunnande är kunskap ses som knuten till en given kulturell, historisk och praktisk kontext. De människor som finns i vår närhet, och som vi deltar i aktiviteter tillsammans med, spelar till exempel en viktig roll i vårt lärande. Många av våra grundläggande insikter och färdigheter förvärvas genom deltagande i sociala sammanhang: familjen, bland vänner, i föreningar och på arbetsplatser. Eftersom lärande är beroende av interaktion med andra kring en uppgift sker lärandet i en social och kulturell kontext (Säljö, 2000). Utifrån detta synsätt är även praktisk kunskap beroende av teoretisk kunskap. Kunskapen blir medierad, det vill säga de modeller och verktyg vi använder oss av präglar och påverkar vår praktiska kunskap.

Ytterligare en aspekt av lärandets sociala karaktär är att kommunikation och språk-användning blir viktiga faktorer. Språket utgör en viktig länk mellan individ och omgivning och samtidigt lär sig individen att tänka med och genom de intellektuella redskap i form av språkliga uttryck, symboler och artefakter som den tar till sig i samspel med andra. Den språkliga kommunikationen påverkar därmed tänkandet. Därför innebär lärande delvis att lära sig kommunicera inom ramen för en viss social gemenskap (Vygotsky, 1978). Kommunikativa processer är centrala i ett sociokulturellt perspektiv på kunskap. Kommunikation avser i det här fallet såväl den kommunikativa praktiken, som den fysiska.

Och att kunna något (läsa, räkna, skriva, rita och så vidare) innebär oftast att man behärskar en kommunikativ praktik och denna praktik innehåller också i allmänhet också någon form av fysisk verksamhet.

(Säljö, 2000)

Att kunskap på det här sättet konstrueras av individer i handling och i interaktion med andra, gör den situerad, bunden till en given social och praktisk kontext. Kunskapen är bunden till den kontext där den uppstår och de människor som finns där. En konsekvens av detta synsätt är att den inte oproblematiskt kan ”flyttas” eller ”överföras” från en kontext till en annan. När vi rör oss från en uppgift till en annan, eller från en grupp människor till en annan, så förändras delvis grunderna för vad som räknas som giltig kunskap, och vem som räknas som en kunnig individ.

En viktig fråga blir då vad det är som definierar den kontext eller det sammanhang som gör kunskapen situerad. Enligt teorier om aktivitetssystem är kunskapen är situerad på organisationsnivå, och organisationen betraktas som ett aktivitetssystem (Engeström, 1987). Andra teorier betonar hur det inom organisationer kan finnas flera olika kontexter som bidrar till situering. En utgångspunkt är att arbetet och arbetsuppgifterna, snarare än företagets formella organisation, har en betydande del i att förklara vad det är som gör kunskapen situerad (Brown och Duguid, 1991; Lave och Wenger, 1991; Wenger, 1998). I teorier om praktikgemenskaper är det arbetet, eller de arbetsuppgifter som människor utför, som utgör fundamentet i den sociala kontexten. Där definieras kontexten av de arbetsuppgifter som utförs, vilket innebär att den relevanta analysenheten är grupper av människor med gemensamma arbetsuppgifter. Då kunskapsintegration i den här avhandlingen rör integration av olika kunskapsområden eller yrkesgrupper snarare än hela företag utgör teorier om praktikgemenskaper ett bättre alternativ för att undersöka detta.

Praktikgemenskaper

I en praktikgemenskap sker kunskapsutveckling kring en gemensam arbetsuppgift genom två olika, men kompletterande processer, deltagande och reifiering (Wenger, 1998). Deltagande innebär att vi engagerar oss i aktiviteter tillsammans med andra människor, vilket kan innebära handgripligt görande men även prat och tankar kring aktiviteten. Genom deltagande påverkar vi och påverkas av andras kunskapsbildning kring en aktivitet. Kunskapsbildningen kring en aktivitet bygger också på reifiering, vilket innebär att vi skapar kunskapsobjekt utifrån våra erfarenheter. Nedskrivandet av ett mötesprotokoll, formulerandet av en arbetsrutin eller konstruktionen av ett verktyg ger form till en befintlig social förståelse, en form som sedan kan användas för fortsatt kunskapsbildning kring en uppgift. Genom reifiering underlättas och förstärks den sociala kunskapsbildningen kring en aktivitet. Rutiner automatiserar arbete och sparar tid, verktyg ersätter eller underlättar arbetsmoment och en matematisk formel förmedlar med några få tecken kunskap som kan användas i många olika sammanhang. Objekten kan också flyttas över tid och

rum på ett sätt som inte är möjligt genom deltagande. Objekten får med tiden ett eget "liv" och behandlas som självständiga. Ett dokument eller en rutin kan överleva i en organisation långt efter det att författaren lämnat organisationen, och ett schema kan begagnas av många olika medlemmar i en praktik utan att de möts ansikte mot ansikte.

Kunskapsobjekten är därmed också en del av förklaringen till kunskapens situerade natur. Kunskapsobjekt kan jämföras med ett språk eftersom de präglar hur vi uppfattar och ser på världen - vi ser den genom våra verktyg. Reifierade kunskapsobjekt behöver dessutom begagnas av kunniga uttolkare. I samspelet mellan människor i en praktikgemenskap finns en tyst kunskap om hur objekten ska användas, som medlemmarna tillägnar sig genom att själva delta i praktiken. Den kan inte fullt ut överföras till reifierade objekt, som inte kan förmedla hur man utför arbete i praktiken. Deltagande och reifiering ska därför ses som kompletterande processer. Genom deltagande kommer människor gradvis att utveckla en social, tyst, kunskap för hur man anpassar de reifierade kunskapsobjekten till en given situation. På så sätt utgör deltagande och reifiering kompletterande processer i kunskapsbildningen kring en arbetsuppgift.

Praktikgemenskapens tre hörnstenar

Deltagande och reifiering kring en arbetsuppgift leder över tiden till framväxten av en praktikgemenskap. En praktikgemenskap har tre hörnstenar: arbetsrelationer, arbetsnormer och en gemensam repertoar (Wenger, 1998). Arbetsrelationer innebär att människor tillsammans deltar i utförandet av ett arbete. En praktikgemenskap är således något mer än ett socialt nätverk (Granovetter, 1973), närmare bestämt ett socialt nätverk som uppstår kring de som utför arbetsuppgifter tillsammans. Det definieras därmed inte av sociala kategorier som utbildning, klass eller organisatorisk hemvist. En praktikgemenskap består även av arbetsnormer, ett kollektivt förhandlat svar på vad som är centralt och viktigt i de aktiviteter som medlemmarna i praktiken engagerar sig i. Arbetsnormerna ger svar på frågor om vad man som medlem i praktikgemenskapen bör och inte bör göra, vad man kan prata om och inte prata om och vad som kan tas för givet och inte, utifrån praktikens egna villkor. Förutom sådant som är viktigt vid utförandet av de arbetsuppgifter som hanteras inom praktikgemenskapen, rör det även generella förutsättningar för deltagande i praktikgemenskapen, till exempel att tjäna pengar, bli duktig på sitt jobb, ha roligt, eller utvecklas på jobbet. Ordet förhandlat pekar på att arbetsnormerna inte är statiska, utan hela tiden anpassas, förhandlas av deltagarna, i relation till de arbetsuppgifter som utförs i praktiken. I denna förhandling har deltagare med olika erfarenhet olika grad av inflytande, något jag kommer att återkomma till nedan.

Arbetsnormerna bestäms inte direkt av de formella arbetsuppgifter och mål som organisationen tilldelat deltagarna i praktikgemenskapen. Externt definierade arbetsuppgifter och formulerade mål kan vara en del av arbetsnormerna, men

verkar inte determinerande på arbetsnormerna, och utgör inte heller hela svaret på vad som utgör arbetsnormerna. Formella mål kan ses som ett inlägg i förhandlingen, men dess inverkan är beroende av vilket inflytande externa aktörer har i denna förhandling.

”...the power-benevolent or malevolent – that institutions, prescriptions, or individuals have over the practice of a community is always mediated by the community’s production of its practice. External forces have no direct power over this production because, in the last analysis it is the community that negotiates its enterprise.”

(Wenger, 1998) s.81

Till exempel visar en etnografi av kopieringsteknikers arbete hur de undviker organisationens formellt uppställda mål och rutiner till förmån för deras egen gemensamt förhandlade uppfattning av vad som var viktigt för att göra ett bra jobb (Orr, 1996). Informella praktiker används istället för formellt definierade arbetssätt, vilket uttrycks som att det finns en skillnad mellan den formella beskrivningen av arbetsuppgifterna och praktikgemenskapens regler för vad som är ett riktigt utförande av dessa (Brown och Duguid, 1991). En konsekvens av denna skillnad är att arbetsnormerna ofta delvis är osynliga för personer i ledande ställning. Denna brist på förståelse riskerar att skada den värdefulla kunskap som finns i olika praktikgemenskaper i organisationen, till exempel vid genomförandet av förändringar i formella strukturer. Detta kan vara värt att notera för diskussionen kring möjligheterna att leda kunskapsintegration, och den tidigare slutsatsen att ledning är svår att åstadkomma i detta sammanhang.

En delad repertoar utgör den tredje hörnstenen i praktikgemenskapen. Över tiden skapas reifierade kunskapsobjekt som kan användas som resurser i förhandlingen av praktikgemenskapens arbetsnormer. Repertoaren kan utgöras både av fysiska och språkliga objekt och kan till exempel bestå av produkter, verktyg, rutiner, ord, tillvägagångssätt, berättelser, symboler och koncept. Tillsammans förstärker delarna i repertoaren en känsla av en sammanhängande praktikgemenskap. Delarna i repertoaren utgör också historiskt återkommande objekt och återspeglar väl-etablerade tolkningar. De underlättar deltagandet i praktiken, utan att för den skull bära på hela svaret på hur dess aktiviteter ska utföras.

Att bli medlem i en praktikgemenskap

En viktig utgångspunkt för lärandet i en praktikgemenskap, som skiljer det från lärande i till exempel skolmiljö, är att det oftast äger rum i ett sammanhang som har någon form av produktion som överordnad målsättning (Säljö, 2000). Det betyder att lärandet sker på produktionens villkor och inte får skada produktionen i praktikgemenskapen. Det innebär bland annat att det krävs en försiktig anslutning av nya medlemmar, som säkerställer att praktikgemenskapen påverkar nytillkomna medlemmar snarare än att nytillkomna medlemmar påverkar praktikgemenskapen.

En ny medlem i en praktikgemenskap ges därför inte fullt tillträde till en praktik från början, utan får till en början en begränsad tillgång till praktikgemenskapen, något som uttrycks som att de medges ett legitimt perifert deltagande (Lave och Wenger, 1991). Nya medlemmar får delta genom att först sköta enklare arbetsuppgifter samtidigt som de observerar hur mer erfarna medlemmar arbetar och hanterar olika situationer. Med tiden får de ansvar för allt mer centrala uppgifter i praktiken. Genom att befinna sig i periferin kan nya deltagare redan från början bidra till produktionen samtidigt som risken för praktikgemenskapens produktion begränsas. De påbörjar en process där de lär sig hur slutprodukten ska se ut och hur arbetet i praktikgemenskapens kärna ska utföras.

Ett vanligt sätt att säkerställa ett perifert deltagande är lärlingssystem, som är en vanlig företeelse i många hantverksyrken. En studie av skräddarlärlingar visar till exempel att de till en början får ansvar för de sista stegen i produktionen, till exempel att sy i knappar, eftersom eventuella misstag då inte riskerar att äventyra hela produkten. Gradvis får de sedan tillgång till mer centrala delar av praktiken med större betydelse för slutresultatet, som till exempel att sy ihop tygstycken, och slutligen även att skära till tygstyckena (Lave och Wenger, 1991).

En ny medlem måste ha en viss legitimitet för att överhuvudtaget få access till praktikgemenskapens periferi, det vill säga framstå som en potentiell framtida medlem. En utgångspunkt för denna bedömning är om en ny medlem är användbar för praktikgemenskapen, vilket kan avgöras till exempel genom att avgöra om en ny medlem har genomgått någon form av utbildning för det arbete som ska utföras, eller rekommenderats av en redan legitim medlem. Legitimitetskravet är ett sätt att säkerställa att nya medlemmar har grundläggande förutsättningar att göra ett bidrag till praktikgemenskapens produktion, det vill säga om de skulle kunna fungera i dess periferi.

Praktikgemenskapens utveckling

Givet vad som sagts ovan om praktikgemenskapens arbetsnormer som resultat av en förhandling, blir frågan om inflytande i denna förhandling central, något som har varit föremål för en intensiv diskussion. Frågan om makt och inflytande i praktikgemenskaper lämnades från början relativt outredd av upphovsmakarna till teorin (Lave och Wenger, 1991). Politiska problem med praktikgemenskaper negligenterades inte helt, men diskussionen kring detta utvecklades inte heller i någon större utsträckning, vilket de även själva medger:

“The concept of ”community of practice” is left largely as an intuitive notion, which serves a purpose here but which requires a more rigorous treatment. In particular, unequal relations of power must be included more systematically in our analysis.

(Lave och Wenger 1991) s.42

Trots uppmaningen att inkludera maktrelationer i analyser av praktikgemenskaper har politiska frågeställningar inte stått i centrum vid senare tillämpningar av praktikgemenskapsbegreppet (Brown och Duguid, 1991; Wenger, 1998). Det har resulterat i att praktikgemenskapsbegreppet blivit kritiserat för att anlägga ett onyanserat maktperspektiv (Fox, 2000) och till och med uppfattats som ett okritiskt definierat ledningsverktyg (Contu och Willmott, 2003).

Men det finns implicita antaganden om inflytandet i praktikgemenskapen i diskussionen kring praktikens gränser och principen om legitimt perifert deltagande, vilket ger en idé om hur inflytande formas. Enligt denna princip krävs att utomstående ska vara legitima för att erbjudas en perifer plats i praktiken (Lave och Wenger, 1991). Den visar att en utomstående behöver kunna uppvisa vissa likheter med praktikens medlemmar, eller åtminstone en potential att utveckla en sådan likhet, för att de ska komma ifråga för ett medlemskap. Dessutom sker en försiktig anslutning av nya medlemmar genom att de inte tillåts delta i praktiken fullt ut från början. Det finns krafter i en praktikgemenskap som verkar konserverande och försvarar praktikgemenskapens gemensamma identitet.

Hegemony over resources for learning and alienation from full participation are inherent in the shaping of the legitimacy and peripherality of participation in its historical realizations.”

(Lave och Wenger, 1991) s.42

Den bakomliggande drivkraften till dessa konserverande krafter är ett behov av att försäkra sig om att fysiska och teoretiska färdigheter kan bevaras och föras vidare till kommande generationer. En självbevarelsedrift gör att information, kunskap och färdigheter behöver bevaras över tiden i en social gemenskap (Säljö, 2000). I tidernas begynnelse handlade det om att socialt bevara och tradera grundläggande färdigheter som var nödvändiga för att överleva, till exempel att göra upp eld. Även i ett modernt samhälle så är kontrollen över kunskap knutet till försörjningsmässiga aspekter och överlevnad, om än inte på samma direkta sätt, och många praktikgemenskaper utgör grunden för medlemmarnas försörjning.

Praktikgemenskaper har dock utifrån dessa slutsatser beskrivits som något av en belastning för lärande. Argumentet är bland annat att de skapar en risk för likriktning i tankesätt och beteendemönster som kan hindra utveckling (Larsson, 2004). Vissa menar också att de skapar hinder för de radikala innovationer som har potential att uppstå i skärningspunkten mellan olika kunskapsområden (Swan, Scarbrough et al., 2002). Denna kritik är relevant, såtillvida att praktikgemenskaper har en inbyggd tröghet som kommer från de mer erfarna medlemmarnas rättigheter att förhandla och definiera arbetsnormerna. Det innebär vissa hinder för förändring i relation till influenser från praktikgemenskapens omgivning. Samtidigt utgör det möjligen en teori med realistiska förväntningar på möjligheterna till lärande och utveckling i sociala och professionella sammanhang. Teorin ligger även i linje med de faktorer som visat sig påverka kunskapsintegration i tidigare forskning och ger för-

utsättningar att utveckla förståelsen för hur den pragmatiska kunskapsgränsen kan överskridas.

Att överskrida praktikgemenskapens gränser

Med en diskussion av praktikgemenskaper följer naturligt även en diskussion av hur två olika praktikgemenskaper kan integreras, vilket även är det sätt på vilket kunskapsintegration kommer att conceptualiseras härnäst. Även utifrån ett situerat kunskapsperspektiv uppmärksammas att arbete allt oftare äger rum i skärningspunkten mellan olika praktikgemenskaper och det har föreslagits att kunskap därför bör förstås som ”polykontextuell” (Engeström, Engeström et al., 1995). Dessa diskontinuiteter mellan en mångfald av praktikgemenskaper uppfattas skapa möjligheter till innovation, genom att de exponerar praktikgemenskaperna för nya influenser.

Men givet diskussionen om praktikgemenskapens begränsade möjligheter till lärande blir det svårt att tala om integration (åtminstone till att börja med). Snarare handlar det till att börja med om att försöka överskrida praktikgemenskapens gränser (Wenger, 1998). Gränsöverskridande kan precis som övrig utveckling av praktikgemenskapen ske genom deltagande och reifiering. Medlemmar kan röra sig mellan olika praktikgemenskaper men gränsöverskridande kan även ske med hjälp av reifierade objekt. Oavsett vilket så ställs särskilda krav på de processer som ska bidra till gränsöverskridande. Begrepp som kan användas för att diskutera gränsöverskridande är gränsobjekt, mäklare, delegationer och gränspraktiker (Star och Griesemer, 1989; Wenger, 1998).

Gränsöverskridande kan till att börja med ske med hjälp av reifiering. Begreppet gränsobjekt syftar på artefakter med en förmåga att omfatta flera olika perspektiv och därmed underlätta gränsöverskridande mellan olika kunskapsområden. Ett gränsobjekt är tillräckligt flexibelt för att kunna anpassas till flera olika lokala perspektiv och begränsningar, men samtidigt tillräckligt stabilt för att upprätthålla en gemensam identitet för dessa lokala perspektiv. Det finns åtminstone fyra egenskaper som ger ett reifierat objekt denna gränsöverskridande förmåga (Star, 1989). Modularitet kan till att börja med göra att olika praktikgemenskaper kan använda en specifik och avgränsad del av objektet. Samlingar som bibliotek, databaser eller artikelregister, men även tidningar, är exempel på gränsobjekt som hanterar skillnader mellan olika kunskapsområdens analysenheter genom att de är modulära. Ett bibliotek innehåller till exempel en mängd moduler i form av publikationer som tillfredsställer vitt skilda intressen, men genom att de är indexerade på ett gemensamt och enhetligt sätt kan informationsbehovet hos olika grupper ändå tillfredsställas.

Abstraktion är vidare en annan egenskap som bidrar till att göra ett objekt gränsöverskridande. Genom att radera alla lokala, eller perspektivspecifika egenskaper från objektet kan man samtidigt tillfredsställa olika gruppers informationsbehov. En karta döljer mycket av den lokala terrängens egenskaper på varje ort, till förmån

för viss prioriterad information som till exempel avståndet mellan orter, och den är därför användbar för olika personer även om de bor på olika orter på kartan. Nationella språk, som inte är präglade av lokala aktiviteter på samma sätt som fackspråk, är också exempel på ett abstrakt gränsobjekt som fungerar i många olika praktiker. Ord och uttryck i ett nationellt språk är inte beroende av förståelse av en lokal aktivitet.

En tredje gränsöverskridande egenskap är ackommodering, som innebär att ett objekt har gemensamma gränser, men används för många olika aktiviteter. Medlemmar från olika praktikgemenskaper kan arbeta autonomt inom området, men även använda det som en gemensam referenspunkt vid samarbete. Artefakter som byggnader, och delar av byggnader kan utgöra potentiella mötesplatser för medlemmar ur olika praktiker. Olika typer av medier som TV eller Internet är också objekt som fungerar gränsöverskridande genom att de kan förmedla olika typer av innehåll, men inom gemensamt överenskomna ramar eller gränser.

En fjärde och sista gränsöverskridande egenskap är standardisering, vilket innebär att i förväg definiera eller standardisera informationsinnehållet och språkanvändningen för interaktion mellan två praktikgemenskaper. Standardisering tar sig uttryck bland annat i form av formulär och etiketter, och kan bli en del i en modulariserad samling, till exempel ett bibliotek. Genom standardisering reduceras lokal osäkerhet om vilket informationsbehov som föreligger hos den andra praktiken, och hur information från en annan praktik ska användas. När man väl bestämt struktur och språk, så kommer informationen inte heller att förändras om och när den förflyttar sig över rumsliga eller tidsmässiga gränser.

Gränsöverskridande kan även ske genom deltagande. Till exempel kan enstaka aktörer, så kallade mäklare, röra sig mellan olika praktikgemenskaper och därigenom påverka förhandlingen av deras respektive sätt att arbeta. En mäklares bidrar till gränsöverskridande genom att tolka och översätta information mellan olika kontexter. De har både möjligheten att föra in objekt från en praktik i en annan, och förmågan att översätta dessa objekt mellan olika praktikgemenskaper (Wenger, 1998). Mäklandet är dock en komplex process, och det krävs i enlighet med diskussionen ovan en tillräcklig legitimitet för att kunna påverka relevanta delar av de praktikgemenskaper som ska mäklas. Detta kan sägas stämma överens med de resultat från tidigare forskning som bland annat visat på betydelsen av nätverks- och tolkningsmakt, för att utöva inflytande vid kunskapsintegration (Swan och Scarbrough, 2005).

Det gör att alla medlemmar i en praktikgemenskap inte kan antas vara mäklare eller potentiella mäklare. Förmågan till översättning förutsätter ett samtidigt medlemskap i flera praktiker eftersom en mäklare utvecklar sin förmåga till översättning genom att själv delta i de aktuella praktikerna. Mäklarens roll behöver således inte sammanfalla med den formella positionen i organisationen, även om chefer utgör

potentiellt viktiga mäklare genom att de i sin position ofta befinner sig mellan praktikgemenskaper. Deras mäklande roll är dock ofta något som förbises i organisationer:

"the role of managers is often construed in terms of directing people, but it is worth noting that a good part of their activities have more to do with brokering across boundaries between practices."

(Wenger, 1998)

Gränsöverskridande kan även ske i form av en delegation, där deltagare från två praktikgemenskaper arbetar tillsammans, men utanför det ordinarie arbetet i sina respektive praktikgemenskaper. Tvärfunktionella grupper, projekt och kommittéer kan utgöra exempel på delegationer. En delegation erbjuder vissa fördelar gentemot en mäklande relation, eftersom det blir möjligt att förhandla konsultpraktikernas företag, även om det saknas deltagare som är legitima i båda konsultpraktikerna, eftersom det sker utan risk för den egna praktiken (Wenger, 1998). Lösningar som tas fram inom delegationen har på så vis större chans att vinna förtroende i de två praktikgemenskaperna. De behöver dock sedan förankras i respektive praktikgemenskap för att leda till varaktig förändring av praktikgemenskapen.

En gränspraktik, slutligen, är resultatet av ett mer långlivat och permanent arbete i form av en delegation och utgör en "praktikgemenskap mellan praktikgemenskaper". I en gränspraktik finns det potential att åstadkomma radikala innovationer eftersom en gemensam arbetsuppgift underlättar en förhandling av skillnader i de inblandade praktikgemenskapernas arbetsnormer (Wenger, 1998). Uppstår en gemensam arbetsuppgift i gränslandet mellan två existerande praktikgemenskaper finns det förutsättningar för att förhandla fram gemensamma arbetsnormer och en ny praktikgemenskap kan växa fram kring denna integrativa arbetsuppgift.

Praktikens roll – gemensamma arbetsuppgifter

Det som är utgångspunkten för att människor interagerar och lär sig i och genom en praktikgemenskap är en gemensam arbetsuppgift att samlas kring. Eftersom arbetet och arbetsuppgiften har så stor betydelse för lärandet i en praktikgemenskap, har detta troligen en betydelse även för möjligheterna att integrera kunskaper mellan praktikgemenskaper, att överskrida deras gränser. En parallell kan här också dras till vad jag sagt ovan om fundamenten i en praktikgemenskap. Arbetsrelationerna omfattar även det arbete som är grunden för denna ömsesidighet. Eftersom gemensam handling har en framskjuten roll i förhandlingen av praktikgemenskapens arbetsnormer, blir ett gränsöverskridande riktigt effektivt först när det finns en gemensam uppgift för två praktikgemenskaper att förhandla kring, som till exempel en gränspraktik. En gemensam arbetsuppgift underlättar förhandling av de skillnader som kan finnas mellan två praktikgemenskaper.

“Practice (boundary) has the advantage of offering something to do together, some productive enterprise around which to negotiate diverging meanings and perspectives.”

(Wenger, 1998)

Avsaknaden av gemensamma arbetsuppgifter och konkreta problem vid ett gränsöverskridande gör att medlemmar från olika praktikgemenskaper kan få svårt att förhandla sina skilda perspektiv. Det kan leda till en situation där deltagarna lär sig mycket om den andra arbetspraktiken men inte förändrar sitt eget arbetssätt eller omförhandlar sina arbetsnormer. I en fallstudie av ett kommunalkontor i Finland försökte kommunens personal att utveckla kontakten med invånarna. Men avsaknaden av en gemensam praktisk drivkraft för å ena sidan kommunens personal och å andra sidan invånarna gjorde att de misslyckades med att utveckla en gemensam kunskapsbas, eftersom samarbetet inte var grundat i ett gemensamt praktiskt arbete.

“...demonstrates the difficulty of crossing boundaries by means of meetings only, with out identifying concrete problems and engaging flesh-and-blood partners on the other side of the boundary to be crossed.”

(Engeström, Engeström et al., 1995) s. 333

En gemensam produktion bidrar till att underlätta förhandling av skillnader i praktikgemenskaper. Arbetspraktiker som uppstår i företag är oftast kopplade till arbetsuppgifter som drivs av ekonomiska incitament. Materiella behov, till exempel förmågan att tjäna pengar på ett yrke, eller för länge sedan, förmågan att överleva, kan få en central betydelse för kunskapsutveckling (Säljö, 2000). I affärsdrivande organisationer är de flesta arbetsuppgifter som utförs avlönade, vilket betyder att det finns en koppling mellan arbetsuppgifterna och ekonomiska incitament. Den kunskap som utvecklas inom praktikgemenskapen används för att producera något, och att generera inkomster till medlemmarna. Det betyder att produktionen, eller

de ekonomiska incitamenten, kan vara en viktig faktor att ta med i beräkningarna när man försöker förstå kunskapsutveckling och gränsöverskridande.

Samtidigt har det rests frågetecken om huruvida interaktion mellan individer från olika praktikgemenskaper, till exempel i en tvärfunktionell grupp, kan leda till utvecklingen av en självständig praktikgemenskap. Viss kritik gör gällande att produktutvecklingsprojekt ofta felaktigt behandlas som praktikgemenskaper fastän de består av representanter från flera olika praktikgemenskaper, vilket gör det svårt för dem att utveckla en gemensam förståelse och en gemensam kunskapsbas (Lindkvist, 2005). Argumentet är att de istället bör behandlas som praktiksamlingar (collectivities of practice), det vill säga som en grupp representanter för flera olika praktikgemenskaper.

Invändningen bygger dock på en föreställning om att en individ bara kan delta i en praktikgemenskap, eller att kunskap huvudsakligen utvecklas med utgångspunkt i den egna yrkesrollen. Utifrån ett praktikgemenskapsperspektiv sker dock som tidigare sagts kunskapsutveckling kring en gemensam arbetsuppgift. Människor deltar hela tiden i många olika praktikgemenskaper kring olika arbetsuppgifter, och dessa är inte begränsade till den en yrkesroll. Det kan saknas en gemensam uppgift vid ett gränsöverskridande och i en gränspraktik eller en praktiksamling. Men det är inte omöjligt att det kan finnas för två praktikgemenskaper nya och gemensamma uppgifter, som lägger grunden för ny kunskapsutveckling mellan dem. Uppstår en gemensam uppgift i gränslandet mellan två existerande praktiker finns det förutsättningar för en ny praktikgemenskap att utvecklas även kring denna integrativa arbetsuppgift. Att en gränspraktik saknar en gemensam förståelse är således en fråga om vilket tidsperspektiv som anläggs och vilka förutsättningar som finns för en gemensam arbetsuppgift.

Etablerandet av en gränspraktik kan dock utgöra ett hot mot etablerade praktikgemenskaper (Wenger, 1998). I detta ligger en intressant balansgång. Om syftet med en fusion är att åstadkomma radikal innovation kanske syftet är att överskrida gränserna för praktikgemenskaper inom företaget. Men en övergång till självständig praktikgemenskap från gränsaktiviteter kan inte antas vara konfliktfri. Om integration sker till en sådan grad att uppgifter, ansvarsområden och auktoritet omdefinieras radikalt eller om en praktikgemenskaps medlemmar får fördelar jämfört med den andra, är det troligt att konflikter uppstår. En gränspraktik kan alltså utgöra både ett hot mot och en möjlighet för existerande praktikgemenskaper (Wenger, 1998).

Är konsultverksamhet en praktikgemenskap?

Jag har valt att använda konsultverksamhet som empiriskt studieobjekt i avhandlingen. En vanlig uppfattning är att begreppet praktikgemenskap endast är tillämpligt på hantverksyrken, något som troligen har att göra med att några av de mer målande fallstudierna inom fältet beskriver hantverksyrken som till exempel skrädd-

are och slaktare (Lave och Wenger, 1991). Vad som ofta glöms bort är dock att begreppet även har tillämpats på andra yrkeskategorier som till exempel kopieringstekniker (Brown och Duguid, 1991), försäkringshandläggare (Wenger, 1998) samt kirurger och radiologer (Swan, Scarbrough et al., 2002). En svensk avhandling handlar om hur praktikgemenskaper påverkar såväl betongarbetares som byggnadsingenjörers hantering av oförutsedda problem vid gjutning av Öresundsbron (Schenkel, 2002).

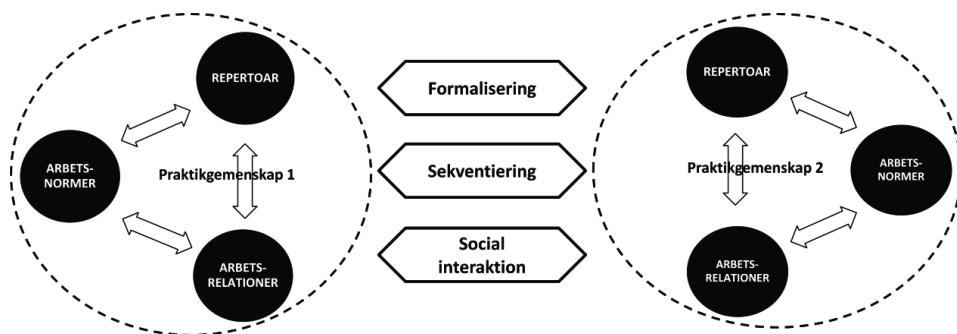
Ett annat exempel på den mer generella bärigheten hos praktikgemenskapsbegreppet är att principen om legitimt perifert deltagande kan identifieras i de flesta sammanhang då människor arbetar och löser uppgifter tillsammans. Explicita lärlingssystem är ett särskilt tydligt sätt på vilket principen om legitimt perifert deltagande tar sig uttryck, men i de flesta situationer får en nyutkommen och mindre erfaren deltagare sällan delta i en aktivitet omedelbart, utan får gradvis utveckla en förståelse för aktiviteten under överinseende från mer erfarna deltagare. Det är till exempel ovanligt att nyanställd personal, trots utbildning och förkunskaper, till fullo får ansvara för arbetsuppgifter från första dagen på jobbet, utan att ha deltagit passivt och observerat utförandet av dessa.

Begreppet praktikgemenskaper bör därför förstås som ett generellt sätt att förklara under vilka förutsättningar kunskap utvecklas mellan människor i arbete. Det är ett kunskapsperspektiv som sätter situationen uttryckt som arbetsuppgifterna och de sociala relationerna som uppstår kring denna, i fokus. Just i det specifika fallet konsultarbete finns det dessutom tidigare studier som visar att konsultarbete bygger både på kunskaper som förvärvas genom formell utbildning och erfarenheter som förvärvas genom deltagande i konsultarbetet (Schön, 1983). Till exempel har IT-konsulter visat sig fästa större vikt vid den praktiska erfarenhet som förvärvas genom att arbeta tillsammans med erfarna kollegor än vid internutbildning och kurser. Konsulters arbetsuppgifter i klientprojekten är ibland också mycket löst kopplade till deras formella utbildning (Alvesson, 1995).

Konsultorganisationer illustrerar även principen om legitimt perifert deltagande i sin socialisering av nyanställda i konsultbolaget. Nyanställda managementkonsulter tillåts inte, trots akademisk utbildning och intern utbildning i företagets arbetsmetoder, arbeta direkt med klienterna. Istället introduceras de successivt till konsultarbetet och får erfarenhet om hur konsultarbetet utförs genom att delta som observatörer och bidra med att dokumentera projekten. Med ökande erfarenhet sker sedan en allt tätare interaktion med klienterna, och en ökad självständighet i utförandet av arbetsuppgifterna. Detta är något som tillfredsställer konsultföretagets krav på individuella konsulter lärande. Det bidrar även till att skapa lönsamhet i konsultverksamheten enligt den så kallade hävstångsprincipen, genom att kombinera en lägre andel (dyrare) seniorkonsulter med en större andel (billigare) juniorkonsulter (Maister, 2003). I denna process återfinns såväl de praktiska som de sociala aspekterna från praktikgemenskapsteorin.

En undersökningsmodell

Syftet med kapitlet har varit att utveckla en teoretisk referensram som kan vägleda den fortsatta undersökningen, något som bidrar till den fortsatta undersökningen genom att underlätta reduktion av data, analys och slutsatser (Miles och Huberman, 1994). För att fortsätta undersökningen och uppfylla syftet krävs dock formulerandet av en undersökningsmodell, vilket också är en del av syftet med detta kapitel. Genomgången av tidigare forskning och utvecklingen av den teoretiska referensramen gör det nu möjligt att formulera en undersökningsmodell som kan användas i den fortsatta analysen (Figur 1). Modellen består av två delar. Dels en konceptualisering av kunskap som fångar de aspekter som skapar hinder för kunskapsintegration, dels en precisering av vilka integrationsmekanismer som studeras i den aktuella undersökningen.



Figur 1: En undersökningsmodell för ledning av kunskapsintegration

Kunskap vid kunskapsintegration

För att beskriva kunskapen hos management- och IT-konsulter i det studerade fallet avser jag använda mig av teorin om praktikgemenskaper och de tre hörnstenarna i praktikgemenskapen. Det fångar upp viktiga aspekter av kunskap som beskrivits i tidigare studier och som tycks utgöra viktiga faktorer för att förklara och förstå kunskapens situerade karaktär. Arbetsnormerna pekar på hur det inom ett kunskapsområde finns vissa förhandlade och förgivettagna föreställningar om hur arbetet bör bedrivas, som kan utgöra en gräns för utomstående. Arbetsrelationerna beskriver hur tillgången till det gemensamma arbetet och de konstellationer i vilket detta utförs kan utgöra en annan gräns för utomstående. Slutligen visar repertoaren, det vill säga de teoretiska och praktiska verktyg som används i utförandet av arbetet, på en tredje gräns som omgärdar praktikgemenskapen – en för praktikgemenskapen utomstående har inte förmågan att tillämpa praktikgemenskapens verktyg. Tillsammans utgör dessa tre delar en konkretisering av vad i kunskapens karaktär som kan skapa en pragmatisk gräns vid kunskapsintegration, det vill säga leda till praktiska och politiska hinder av den typ som identifierats i den tidigare forskningen.

Denna konceptualisering av den pragmatiska kunskapsgränsen som en praktikgemenskap har därför förutsättningar att utveckla förståelsen för hur hinder för kunskapsintegration uppstår och därmed också hur de kan hanteras. Utifrån ett praktiktäna perspektiv ses kunskap som över tiden framväxande, vilket även ger förutsättningar att hantera de resultat som visar på att kunskapsintegration tar lång tid. Inom forskningen om konsultföretag finns det dessutom få exempel på empiriska beskrivningar av konsultarbete ur ett praktikgemenskapsperspektiv. En utökad förståelse för de två konsultkategoriernas arbete, kopplingen mellan konsultkunskaperna och den sociala och praktiska situation som de är förknippade och de gränser som detta skapar, kan därför även tänkas utgöra ett viktigt indirekt bidrag till tidigare forskning om såväl kunskapsintegration som forskningen om konsultföretag.

Integrationsmekanismer vid kunskapsintegration

Undersökningsmodellen behöver även innehålla ett verktyg för att beskriva och kategorisera åtgärder för ledning av kunskapsintegration för att sedan utreda hur dessa relaterar till hinder för kunskapsintegration. I genomgången av tidigare forskning inom området kunskapsintegration i förra kapitlet identifierades ett antal integrationsmekanismer. Ledning vid kunskapsintegration kan sägas handla om tillämpningen av olika integrationsmekanismer. Jag utgår från Grants (1996a) indelning i fyra olika typer av integrationsmekanismer: social interaktion, formalisering, rutiner och sekventiering. Jag inkluderar dock inte rutiner som en integrationsmekanism. Rutiner kan förvisso bidra till kunskapsintegration, men är till skillnad från de övriga integrationsmekanismerna inte att betrakta som en ledningsåtgärd, utan snarare ett vanemässigt, informellt beteende som vuxit fram över tiden. Det rör sig troligen mer om ett potentiellt resultat av andra ledningsåtgärder, snarare än en ledningsåtgärd i sig.

Social interaktion är den första integrationsmekanismen som inkluderas i undersökningsmodellen. Tidigare forskning pekar relativt entydigt på vikten av att, särskilt i en ny kunskapsrelation, använda integrationsmekanismer som medger rikare former av kommunikation. Genom att fokusera social interaktion som integrationsmekanism, inkluderas rikare former av kommunikation, som bland annat behövs för att integrera kunskap av mer tyst karaktär.

Tidigare forskning visar att rik kommunikation förbättrar förutsättningarna att utveckla gemensam kunskap vid kunskapsintegration. Samtidigt är det kostsamt med integrationsmekanismer med en hög kapacitet att överföra rik information, varför det är intressant att veta mer om vilka möjligheter det finns att använda sig av alternativa integrationsmekanismer som till exempel formalisering (Grant, 1996a). Därför är det även intressant att inkludera formalisering som integrationsmekanism eftersom den tidigare forskningen dels pekar på betydelsen av gemensam kunskap för olika kunskapsområden som ska integreras, dels på be-

tydelsen av specifika gemensamma kunskapsobjekt - så kallade gränsobjekt. Frågan är i vilken utsträckning sådan gemensam kunskap kan tillskapas av ledningen till exempel genom introduktionen av officiella metoder och modeller, som intar en viktig ställning i konsultverksamheter.

Slutligen har sekventiering identifierats som en potentiell integrationsmekanism. Det syftar på ledningsåtgärder där kunskapsområden integreras genom en överlämning av arbetsuppgifter, snarare än att arbetsuppgifterna utförs tillsammans, som i fallet med social interaktion. Frågan är hur ledningen kan bidra till kunskapsintegration genom att bygga en infrastruktur i form av system och mekanismer för att utbyta och överlämna kunskap mellan integrerande kunskapsområden. Detta är särskilt intressant i konsultverksamheter, som generellt sett visar stort intresse för användningen av system för kunskapshantering.

Sammanfattningsvis kan kunskapsintegration conceptualiseras som ett möte mellan två praktikgemenskaper. Jag har i det här kapitlet formulerat en undersökningsmodell som kan användas för att besvara studiens forskningsfrågor, bestående dels av en beskrivning av kunskap som praktikgemenskaper, dels ett antal integrationsmekanismer. Jag fortsätter i nästa kapitel med att beskriva utformningen av studien som ligger till grund för avhandlingen.

4 Studiens utformning och genomförande

Jag kommer i detta kapitel att beskriva min forskningsprocess, samt diskutera undersökningens design och valet av metoder för datainsamling. Jag kommer även att beskriva hur data analyserats och presenterats i avhandlingen, och avslutningsvis diskuteras studiens kvalitet och trovärdighet.

Forskningsprocessen och det studerade fenomenet

Innan jag går vidare med att närmare beskriva hur jag gått tillväga i den undersökning som ligger till grund för avhandlingen kommer jag att beskriva hur min forskningsprocess sett ut. Syftet med detta är att ge en bakgrund till varför jag valt att studera det aktuella fenomenet och mina val av teoretiska infallsvinklar och metoder. Det är en viktig del i kvalitetsbedömningen av avhandlingen genom att det möjliggör en bedömning av vilket inflytande den omgivande forskningsmiljön kan antas ha haft på resultaten.

Avhandlingen har skrivits vid Centrum för människa och organisation (PMO) vid Handelshögskolan i Stockholm, en forskargrupp med tradition att studera förändring och lärande i organisationer. Avhandlingar som skrivits där har ofta utgått från ”arbetsnära” studier, det vill säga tenderat att empiriskt handla mindre om ledningens beskrivningar av organisationens strukturer, och mer om det ”faktiska” arbete som bedrivs i organisationen (Löwstedt och Stjernberg, 2006). Avhandlingens forskningsfrågor och teoriområde speglar denna tradition, även om jag metodologiskt inte använt mig av en design som är arbetsnära till sin karaktär, till exempel genom att genomföra observationer eller en hel etnografi av det arbete som studerats i avhandlingen.

Avhandlingen fokuserar på integration av olikartade kunskapsresurser och i ett särskilt sammanhang - sammanslagningar eller fusioner mellan företag. Det har dels att göra med att jag påbörjade forskarutbildningen med ett intresse för lärande och kunskap i organisationer, ett intresse som dels grundlades under fördjupningsstadiet på civilekonomutbildningen, dels beror på mitt generella intresse för frågor om människors lärande i organisationer. Jag antog sen också ett erbjudande om att bli en av fem doktorander i forskningsprojektet *Mergers@work*, som var ett samarbetsprojekt mellan Handelshögskolan i Stockholm och Linköpings Universitet. Det övergripande syftet med projektet var att studera genomförandet av integrationsprocesser vid fusioner, mot bakgrund av att tidigare forskning karakteriserats av en övervikt av mer strategiorienterade studier. Bland programmets frågor var frågor om kunskap och lärande i integrationsprocesser en av flera delfrågor.

Mitt första forskningsprojekt inom ramen för *Mergers@work* kom att handla om en sammanslagning av flera forskningsfinansierande myndigheter. Vi fick i det fallet

studera ett fall av en organisatorisk sammanslagning redan innan fusionen verkställdes, och fick studera personalens reaktioner på den förestående organisationsförändringen. En slutsats från den studien var att personalen uppvisade ett starkt motstånd mot att fusioneras med de andra forskningsfinansierande myndigheterna trots att deras verksamheter var relativt likartade (Ejenäs och Swedjemark, 2001). Det väckte en generell fråga om hur man kunde hantera motstånd och ovilja vid integrationsprocesser, något som anknyter till de hinder för kunskapsintegration som fokuseras i avhandlingen, och som kan sammanfattas i begreppet den pragmatiska kunskapsgränsen.

Parallellt med denna studie hade genomförts ett antal andra fallstudier av fusioner inom ramen för Mergers@work, varav en var fusionen mellan Management- och IT AB, som utgör studieobjekt för avhandlingens fokusstudie. Eftersom resultaten från en pilotstudie visade på en problematik i att integrera dessa kunskapsintensiva företag och en kontakt på företaget redan fanns etablerad inledde jag en diskussion med IT & Management AB, och fick efter viss förhandling klartecken från företaget för en fördjupad studie.

Ursprungligen var det teoretiska fokus jag ville lägga på fallet ett socialt nätverksperspektiv (Granovetter, 1973), vilket också återspeglas i min avhandlingsplan (Ejenäs, 2003). Jag var intresserad av att undersöka vilka relationer som hunnit skapas mellan anställda i de två fusionerade företagen, och hur dessa påverkat kunskapsöverföring och lärande i det sammanslagna företaget. I inledningen av studien utvecklades dock min förståelse för fallet, och jag fann nätverksteorin ett för begränsat teoretiskt verktyg för att hantera kunskapsproblematiken. Bland annat hade långt färre relationer hunnit skapas i företaget än vad jag först hade trott skulle vara fallet. Således hade en stor del av den problematik som skulle hanteras att göra med varför man inte interagerade med varandra, och varför det saknades nätverksrelationer, något som var svårt att fånga upp enbart med ett nätverksperspektiv. Jag utvidgade därför min teoretiska verktygslåda med det situerade perspektivet på kunskap och praktikgemenskapsbegreppet.

Forskningsdesign

Undersökningen har utformats som en fallstudie. Gemensamt för de flesta fallstudier är att de utgör detaljerade empiriska beskrivningar med data som samlas in under en längre tidsperiod (Hartley, 1994). Det undersökta fallet baseras på detaljerade data om en företagsfusion och konsulter i de fusionerande företagen, som samlats in mellan år 2001 och 2004. Genom att följa en specifik och enskild situation över tiden kan förståelse skapas för dynamiken i situationen (Eisenhardt, 1989). Huruvida en fallstudie är en lämplig forskningsdesign kan bedömas genom att ställa tre frågor (Yin, 1994). Till att börja med är valet av forskningsdesign beroende av vilken typ av forskningsfråga som ställs i undersökningen. En fallstudie-design är lämplig för forskningsfrågor av förklarande karaktär. Fallstudier lämpar sig för forskningsfrågor av karaktären ”hur” eller ”varför”, eftersom dessa kräver

tillgång till en rik empiri som gör det möjligt att spåra beroenden mellan variabler under en längre tidsperiod, snarare än att studera frekvenser (Yin, 1994). Syftet med avhandlingen är att utveckla en modell för kunskapsintegration, och de frågor som underliggör detta syfte är huvudsakligen av ”hur?”- eller ”varför?” karaktär. Utifrån detta kriterium är en fallstudiedesign därför lämplig.

Vidare spelar möjligheten att kontrollera skeenden och beteenden hos forskningsobjektet en viktig roll. Om forskaren inte har någon kontroll över studieobjektet är en fallstudie också att föredra framför till exempel experiment (Yin, 1994). Min studie är, liksom alla studier av förändringsarbete i företag, en studie av ett verkligt händelseförlopp som inte kan kontrolleras eller styras av mig som forskare. Det beror delvis på att en del av det relevanta förloppet redan ägt rum när jag som forskare fick tillgång till studieobjektet. Delvis beror det på att den typ av access som medgavs till studieobjektet, inte involverade någon mer intervenerande studie av typ aktionsforskning. Aktionsforskning eller till och med experiment hade dessutom krävt en större förförståelse för problematiken, och lämpar sig bättre för andra typer av forskningsfrågor. Således pekar även detta kriterium i riktning mot användningen av en fallstudie.

Dessutom är graden av fokus på samtida händelser något som avgör lämpligheten av en fallstudie. En fallstudie kan vara lämplig då det inte helt går att förlita sig på arkivdata eller dokumentation eftersom den möjliggör användning av flera olika datakällor. Fallet har i huvudsak studerats i realtid, vilket innebär att det inte funnits så mycket dokumentation att tillgå som forskare. Därför har jag huvudsakligen fått förlita mig på såväl primärdata som genererats genom intervjuer, som sekundärdata i form av arkivmaterial. En fallstudie medger användningen av såväl arkivdata som intervjuer och observationer, vilket således gör det till en lämplig forskningsdesign även utifrån detta kriterium.

Hur står då valet av fallstudie i relation till det identifierade forskningsbehovet i avhandlingen, som är att fylla en lucka i ett befintligt forskningsfält? Avhandlingen syftar ju till att formulera en modell för ledning av kunskapsintegration som tar hänsyn till praktiska och politiska hinder. Normalt sett förknippas fallstudier med mer explorativa syften, där det finns en avsaknad av tidigare teori och modeller. Men fallstudier kan användas både för att beskriva, generera och pröva teorier (Eisenhardt, 1989). Vad gäller då för ett fall där man önskar utveckla existerande teori? Även i detta fall kan det vara lämpligt med användningen av fallstudier, om det finns indikationer i tidigare forskning på behovet av nya perspektiv, eller infallsvinklar (Eisenhardt, 1989).

I det här fallet är utgångspunkten en existerande kunskap kring vilka faktorer som möjliggör kunskapsintegration och vilka ledningsmekanismer som finns tillgängliga för att leda kunskapsintegration. Det finns även kunskap om vad som påverkar valet av integrationsmekanismer i olika situationer. En problematik har dock

identifierats, kring vad som kan sammanfattas som en pragmatisk kunskapsgräns, där praktiska och politiska aspekter kan hindra kunskapsintegration. Målsättningen är att utveckla kunskapen kring dessa hinder, och hur detta påverkar ledning av kunskapsintegration. Eftersom varken hindren eller deras relation till olika integrationsmekanismer är identifierade eller tydligt definierade är en fallstudie lämplig. Fallstudien möjliggör genom en holistisk forskningsansats, och användningen av flera olika datakällor, att jag kan skapa mig en helhetsförståelse för det studerade fenomenet. Det ökar i sin tur möjligheterna att identifiera alla de potentiella hinder som förekommer i integrationsprocessen och deras relationer till olika ledningsåtgärder.

Enfall eller flerfall...

I en fallstudieansats står valet mellan att använda ett eller flera fall för att besvara forskningsfrågan. Jag har valt att basera fallstudien på ett fall vilket medför vissa potentiella brister i generaliserbarheten hos resultaten, och en risk för att betydelsen av specifika händelser i det aktuella fallet överskattas. Om en fallstudie genomförs för att bilda kunskap om just det specifika fallet, och inte gör några kunskapsanspråk utanför detta, kan det medföra en stor risk att resultaten betraktas av omgivningen som meningslösa (Silverman, 2005). Men om en fallstudie försöker bilda kunskap utifrån ett fall, med syfte att skapa insikt om ett mer generellt fenomen kan det finnas argument även för att välja en enfallsstudie (Stake, 2000). Fallet som sådant är av sekundärt intresse, och tjänar framför allt som stöd, och underlättar förståelse av något annat, en mer generell princip. Det studeras fortfarande i detalj, men med syfte att tillfredsställa ett yttre intresse. En studie av ett enskilt fall motiveras med att det utvalda fallet särskilt väl illustrerar några egenskaper eller en process som vi är intresserade av (Silverman, 2005). I det här fallet har en konsultfusion valts ut för att det utgör ett särskilt bra tillfälle att studera kunskapsintegration.

Det första argumentet för detta är att den situation som en fusion utgör accentuerar själva integrationsproblematiken eftersom integration ska ske mellan två olika företag. Det rör sig således om två kunskapsområden som tidigare varit helt åtskilda, till skillnad från kunskapsområden inom en och samma organisation, där det kan finnas vissa existerande gemensamma begrepp, modeller, koncept och kulturella aspekter. Dessutom kan intern rörlighet inom organisationen göra att förekomsten av individer med erfarenhet från flera olika kunskapsområden kan vara större. I två tidigare åtskilda företag kan det däremot antas finnas en lägre grad av befintlig kunskapsintegration (Ranft och Lord, 2002). Därför kan integrationsproblematiken antas vara större i till exempel ett produktutvecklingsprojekt som består av representanter från två eller fler fusionerade organisationer, än ett projekt som består av representanter från olika delar av samma företag. Det bör dock sägas att teorier om till exempel praktikgemenskaper, som presenterades i föregående kapitel, pekar på att likheterna ibland kan vara större inom en yrkesgemenskap som kan omfatta flera företag, än inom ett företag. I det valda fallet rör det sig dock om såväl olika

företag som två olika yrkesgemenskaper, vilket minskar risken för att detta skulle innebära att det fanns likheter mellan de fusionerande företagen. Jag anser att det är rimligt att anta att potentiell existerande integration minimeras i en fusion, och att den utgör ett lämpligt tillfälle att så att säga angripa integrationsproblematiken i sin linda, givet att en fusion drivs av en ambition att dra nytta av kompletterande kunskaper i någon form.

Det andra skälet att den studerade situationen är särskilt lämplig för att studera kunskapsintegration är konsultverksamhetens kunskapsintensiva karaktär, vilket kan antas lyfta fram de kunskapsmässiga aspekterna i empirin. Konsultföretag utgör arketyper för ett kunskapsintensivt företag (Alvesson, 2000). Kunskapsintensiva företag kännetecknas bland annat av att huvudsakligen sysselsätter högutbildad arbetskraft (Sveiby och Risling, 1986; Alvesson, 2000; Löwendahl, 2000). Vidare utgör kunskap nyckelresursen i den här typen av verksamhet. Det betyder att kunskap i den här typen är en relativt sett viktigare, eller mer dominerande, resurs än kapital och arbetskraft (Starbuck, 1992; Alvesson, 2000).

... eller fall i fallet?

En fallstudie kan ha nackdelen att det blir svårt att hitta tydliga analysenheter inom fallet, och analysen kan på så vis bli för abstrakt (Yin, 1994). Det kan även vara svårt att skilja vad i fallet som är unikt och vad som är gemensamt med andra fall (Hartley, 1994). Därför kan ett fall tillåtas innefatta mer än en analysnivå, och på så vis innehålla ”fall i fallet” (Yin, 1994). Till exempel genom att en organisationsanalys omfattar såväl organisationen som helhet, som möten, roller, enheter, eller andra beståndsdelar i organisationen. I det här fallet har jag ägnat uppmärksamhet åt en jämförelse av ett antal olika ledningsåtgärder (se Tabell 1 nedan) som företagsledningen i fallet genomförde med syfte att åstadkomma kunskapsintegration mellan dessa två grupper av konsulter.

Tabell 1: Tio fall av ledningsåtgärder

Ledningsåtgärd	Tidsperiod
<i>Gemensamma klientprojekt</i>	<i>Hösten 2000-Våren 2001</i>
<i>Ett temporärt IT-system för kunskapshantering: K-portalen</i>	<i>Hösten 2000</i>
<i>Ett metodprojekt</i>	<i>Hösten 2000</i>
<i>Bildande av en gemensam säljkår: Sektorsförsäljarna</i>	<i>Våren 2001</i>
<i>Tillsättande av en chef för Managementdivisionen</i>	<i>Våren 2001</i>
<i>Ett nytt system för kunskapshantering: Nya K</i>	<i>Hösten 2002</i>
<i>En gemensam arbetsmetod för Förändrings- och Applikationskonsulter: E3</i>	<i>Våren 2003</i>
<i>Tillsättande av chefer för disciplinerna Konsulttjänster och Tekniktjänster</i>	<i>Våren 2003</i>
<i>Bildande av intressegrupperna</i>	<i>Våren 2003</i>
<i>Sekventiella projekt: Applikationskonsulter i förstudien</i>	<i>Hösten 2003</i>

Fördelen med att använda fall-i-fallet är att det kan bidra till att skapa kontraster (Hartley, 1994), som kan stödja den fortsatta analysen. De tio ledningsåtgärderna och jämförelser mellan dessa utgör grunden för analysen, och har på så vis hjälpt till att skapa dessa nödvändiga kontraster. En nackdel med att använda sig av fall i fallet är att en återkoppling aldrig görs till fallet som helhet, utan att fokus förblir på de individuella fallen i fallet (Hartley, 1994). Jag har dock försökt att genom hela analysen bibehålla fokuset på den generella frågan om kunskapsintegration mellan de två kategorierna av konsulter. Den modell som avslutningsvis formuleras i slutkapitlet handlar om kunskapsintegration i övergripande bemärkelse, det vill säga mellan två kunskapsområden. Fallen, det vill säga ledningsåtgärderna, underbygger denna modell, men i modellen flyttas fokus från de enskilda fallen till den mer generella frågan om kunskapsintegration.

I samband med redovisningen av dessa tio fall bör det understrykas att det är graden av uppnådd kunskapsintegration som står i fokus i respektive fall, och inte så mycket förhållandet mellan de olika fallen. Tabellen indikerar att ledningsåtgärderna genomförts vid olika tidpunkter, och analysen kommer även att visa att samma integrationsmekanism använts vid flera olika tidpunkter, vilket även skapar möjligheter att analysera fallet ur ett mer processorienterat perspektiv. Detta har dock inte varit syftet i undersökningen, då det finns tidigare forskningsbidrag som redan berört denna fråga (Carlile och Rebentisch, 2003; Enberg, Lindkvist et al., 2006). En återkoppling görs dock till frågan om processuella effekter i samband med att avhandlingens slutsatser diskuteras i slutkapitlet. Frågan om en tids- och processdimension lämnas således inte obesvarad, men den utgör ingen central del av analysen.

Det utvalda fallföretaget – ITManagementkonsulterna

Fallet med ITManagementkonsulterna blev tillgängligt genom forskningsprogrammet *Mergers@work*, där en pilotstudie tidigare genomförts inom samma

forskningsprogram. En kontakt togs med ledningen för den division som bestod av före detta Managementkonsulter, och studien godkändes på den nivån. Därefter förankrades även studien hos den svenska VD:n. En supportperson utsågs, som jag kunde hänvisa till vid kontakt med intervjupersoner, och intervjupersoners eventuella betänkligheter angående min access till företaget.

Fallföretagets identitet har anonymiserats, då detta var ett villkor för att få access till studieobjektet. Ett av de hinder som finns för genomförandet av fallstudier kan vara just sekretessfrågor (Söderström, 2003). Det fenomen som ska studeras kan vara av känslig karaktär för studieobjektet vilket i vissa fall kan försvåra eller omöjliggöra tillgång till studieobjektet. Fusioner utgör till exempel ett tillfälle då det kan vara särskilt problematiskt att få tillgång till studieobjektet, eftersom en integrationsprocess utgör en turbulent omständighet för företagets ledning och personal, som kan förvärras av att släppa in en forskare i företaget. I den forskargrupp där jag verkat visar erfarenheter även att det kan finnas särskilda problem med att få access till konsultföretag då de ofta är mycket måna om konfidentialitet kring sina arbetssätt, metoder och allt som har med deras klienter att göra. I mitt fall var undertecknande av ett konfidentialitetsavtal samt anonymisering av fallet ett villkor för min access. Därför är de namnen på de inblandade företagen, avdelningar i företagen och andra begrepp som eventuellt kan kopplas till dem anonymiserade, det vill säga har försetts med fiktiva namn.

ITManagementkonsulterna är ett stort företag, med många olika konsultpraktiker. Alla dessa påverkades dock inte av fusionen (en mer noggrann redogörelse för vilka delar som gjorde det återfinns i nästa kapitel). Studien koncentrerades därför till integrationen av Förändringskonsulter och Applikationskonsulter eftersom det var det huvudsakliga fokuset för ledningens ambitioner att realisera fördelarna med att kombinera Management- och IT-konsultation.

Operationalisering av undersökningsmodellen

Undersökningsmodellen som formulerades i kapitel tre innehåller två huvudsakliga begreppsområden: praktikgemenskaper och integrationsmekanismer. Dessa två huvudbegrepp innehåller därutöver ett antal delbegrepp, vilka har operationaliserats i genomförandet av den empiriska studien. Nedanstående tabell sammanfattar hur begreppen operationaliserats genom att jag i undersökningen fokuserat en eller flera aspekter av empirin. Som exempel kan ges att jag när jag studerat social interaktion fokuserat på initierandet av projektgrupper, tillsättningar av chefspositioner och tillsättningar av sambandsroller. Argumenten för valet av operationaliseringar ges i följande stycken.

Tabell 2: Operationalisering av begreppen i avhandlingen

Begrepp	Operationalisering
Integrationsmekanismer	
<i>Social interaktion</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Initierandet av projektgrupper</i> • <i>Tillsättningar av chefspositioner</i> • <i>Tillsättningar av sambandsroller</i>
<i>Sekventiering</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Utveckling och implementering av system för kunskapshandling</i>
<i>Formalisering</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Utveckling och implementering av arbetsmetoder</i>
Praktikgemenskaper	
<i>Arbetsrelationer</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Arbetsuppgifter</i> • <i>Roller som är involverade i utförandet av arbetsuppgifterna</i> • <i>Relationer mellan olika roller</i>
<i>Arbetsnormer</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aspekter som betonas som viktiga i utförandet av arbetsuppgifterna</i>
<i>Repertoar</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Praktiska och teoretiska verktyg som används som stöd i utförandet av arbetsuppgifterna.</i>
<i>Vägen till medlemskap</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Utvecklingen från oerfaren till erfaren medlem av praktikgemenskapen</i>

Integrationsmekanismerna, som härrör från den tidigare forskningen av kunskapsintegration, behöver operationaliseras i den empiriska kontext som de studerade konsultföretagen utgör. Jag har utifrån tidigare forskning om konsultföretag (Werr och Stjernberg, 2003) gjort en bedömning av vad som kan vara typiska uttryck för respektive integrationsmekanism i ett konsultföretag. Social interaktion har därför studerats dels genom initierandet av projektgrupper, som utgör den huvudsakliga formen för social interaktion i den här typen av verksamhet, men även chefsutnämningar och etablerandet av sambandsroller. För sekventiering har system för kunskapshandling, eller så kallad knowledge management studerats, eftersom detta är ett framträdande uttryck för denna integrationsmekanism i konsultföretag. Slutligen har formalisering operationaliserats som arbetsmetoder, eftersom arbetsmetoder tidigare befunnits vara ett viktigt verktyg för att integrera konsulter genom formella instruktioner (Werr, 1999). I insamlingen av data om integrationsmekanismerna har alla typer av anställda betraktats som relevanta uppgiftslämnare, således är det såväl ledningens, som konsulternas, beskrivningar av integrationsmekanismerna som studerats.

När det gäller praktikgemenskapsbegreppet, och operationaliseringen av detta, har jag utgått från de teoretiska bidragen (Lave och Wenger, 1991; Wenger, 1998) och utifrån dessa försökt hitta empiriska enheter som kan användas för att studera de olika delarna i konsulternas praktikgemenskaper. Jag har studerat de arbetsuppgifter som konsulterna utför, de roller som är involverade i utförandet av dessa, och relationerna mellan dessa roller för att beskriva praktikgemenskapens arbetsrelationer. Som ett sätt att studera arbetsnormerna, har jag undersökt vad konsulterna betonar som viktigt i utförandet av arbetsuppgifterna. Slutligen har jag studerat vilka praktiska och teoretiska verktyg de använder sig av som stöd i sitt arbete, som en

operationalisering av begreppet repertoar. När praktikgemenskaperna beskrivits och analyserats har hänsyn tagits både till representanter för respektive praktikgemenskap, men även utomstående, i de fall då deras perspektiv varit relevant.

Datainsamling

Data har samlats in om de ledningsåtgärder som företagsledningen använt för att på olika sätt skapa synergier mellan Förändrings- och Applikationskonsulter i integrationsprocessen. Dessutom har jag samlat in data om hur dessa ledningsåtgärder och integrationsprocessen påverkat konsulternas arbete och kunskapsresurser. Den huvudsakliga metoden för datainsamling vid fallstudier utgörs vanligen av intervjuer, men intervjuer kan också kombineras med andra källor som dokument, rapporter och statistik (Yin, 1994). Intervjuerna har därför kompletterats med olika former av dokumentation från det studerade företaget för att få en så god bredd i materialet som möjligt.

Intervjuer

Intervjuer har varit den huvudsakliga metoden för datainsamling och undersökningen baseras på totalt 38 intervjuer med anställda inom ITManagementkonsulterna. Hur många intervjuer som är nödvändigt att genomföra för en fallstudie är en fråga som avgörs av hur många personer som forskaren anser behövs för att ta reda på vad han eller hon vill veta (Kvale, 1997). Jag fortsatte helt enkelt att genomföra intervjuer till dess att jag uppnådde en empirisk mättnad, det vill säga när jag vid upprepade tillfällen inte upplevde att någon ny information eller kunskap tillkom i intervjuerna, och därmed kunde känna mig säker på att jag uppnått en tillräcklig förståelse för fallet som helhet och för de frågor som fokuseras i avhandlingen.

De intervjuer som ligger till grund för fallstudien har samlats in under perioden februari 2001 – juni 2004. Den huvudsakliga datainsamlingsperioden ägde rum mellan september 2003 och juni 2004, och består av 29 intervjuer som jag genomfört. En förstudie om nio intervjuer genomfördes även under perioden februari 2001 – juni 2001 av andra forskare inom forskningsprogrammet *Mergers@work*⁷. Förstudien var en del av en kollektiv forskningsinsats inom ramen för forskningsprogrammet, där jag deltog i utformningen av undersökningen, och intervjuguiden, men undersökte ett annat fall. Jag deltog således inte i genomförandet av de första intervjuerna, men fick tillgång till de transkriberade intervjuerna, och har använt dessa i fallstudien, då de utgör ett värdefullt datamaterial för att förstå de första faserna av integrationsprocessen.

⁷ Tack till Jan Löwstedt, Andreas Werr, Marie Tomicic och Annika Schilling, som i olika konstellationer genomförde och transkriberade dessa intervjuer.

Intervjuerna från förstudien var värdefulla eftersom de gav information om ledningsåtgärder som använts i början av integrationsprocessen. De ger därför fallet en tidsmässig variation, inte tillräcklig för att tala om en longitudinell studie, men ändå värdefull. En fråga är dock om dessa intervjuer ska behandlas som intervjuer eller dokument. De har samma format som mina andra intervjuer, och jag har inom ramen för arbetet i Mergers@work dessutom deltagit i utformningen av intervjuguiden för dessa intervjuer. Intervjuerna har spelats in på band och transkriberats i fulltext, vilket innebär att dokumenten är kompletta återgivningar av dialogen i intervjuerna. Det ger vissa möjligheter att för mig som utomstående betraktare bedöma vilket inflytande intervjuerna haft på respondenten. Sammantaget anser jag att dessa intervjuer är mer lika intervjuer än dokumentation, och att de bidrar till att besvara mina forskningsfrågor, varför jag har valt att behandla dem på samma sätt som de övriga intervjuerna i redovisningen av empirin.

Intervjuerna kan beskrivas som semistrukturerade då de genomfördes med stöd av en intervjuguide, som innehöll frågor inom de områden som jag var intresserad av att undersöka (intervjuguiden återfinns i Appendix 3). Jämfört med strukturerade intervjuer ger det ökade möjligheter att utveckla och följa upp tankar och idéer som uppkommer under intervjun. I varje enskild intervju kunde den inbördes ordningen frångås, och fokus och fördjupningar kunde varieras, beroende på hur intervjun utvecklades. Frågeställningarna varierade också beroende på vilka arbetsuppgifter intervjupersonen hade. Genomförandet av intervjuerna har också utvecklats långsamt med undersökningen. Lärdomar från de första intervjuerna har använts i genomförandet av senare intervjuer och kunnat medföra att intervjuerna kunnat fokuseras, dels till områden som ännu inte utforskats helt, dels till områden som visat sig vara viktiga i de första intervjuerna.

Syftet med intervjuerna har varit att få en bild både av de ledningsåtgärder som använts och eventuella effekter av dessa bland annat med avseende på integration av konsulternas kunskaper. För att åstadkomma det har jag i urvalet av intervjupersoner försökt välja ut personer på olika hierarkiska nivåer, cheferna för de divisioner där de två konsultkategorierna fanns, gruppchefer för de undergrupper av konsulter som integrerades, konsulter samt personer som hade arbetsuppgifter som rörde kunskapshantering, så kallade knowledge managers. Tonvikten har dock legat på konsulter utan chefsansvar som arbetat operativt i klientprojekt. Urvalet av intervjupersoner har även styrts av att jag försökt finna intervjupersoner som haft erfarenhet av att samarbeta med konsulter från det andra företaget, huvudsakligen i gemensamma klientprojekt. Namnen på potentiella intervjupersoner har genererats dels genom att jag explicit frågat efter nya intervjupersoner i varje intervju, dels genom att jag följt upp intressanta namn som nämnts i förbigående i intervjuerna. En fullständig förteckning av intervjupersonernas positioner och vid vilken tidpunkt de intervjuats återfinns i Appendix 1.

Samtliga intervjuer har spelats in på band. Nackdelen med detta kan vara att respondenternas öppenhet begränsas, särskilt avseende ämnen av mer känslig natur som till exempel konflikter eller förhållande till ledningspersoner. Jag har försökt att hantera detta genom att understryka respondenternas anonymitet. Respondenternas uppvisar även en stor öppenhet i sina svar, med kritiska beskrivningar av sin organisation, ledning, och samarbetet mellan Förändrings- och Applikationskonsulter. Fördelen med bandinspelning är att det ger ökade möjligheter att fokusera på genomförandet av intervjun och följaktligen bättre möjligheter att notera hur respondenten svarar och att kunna ställa följdfrågor, vilket är ett av skälen bakom att välja intervjuer, och särskilt semistrukturerade sådana. Det ger även möjlighet att citera intervjupersoner i fallbeskrivningen, något som jag anser är viktigt såväl för fallbeskrivningens trovärdighet som för dess rikedom och läsbarhet, och en möjlighet som jag även utnyttjat i redovisningen av resultaten.

Intervjuinspelningarna har även transkriberats i fulltext, vilket har varit ett tidskrävande arbete. Syftet med transkriberingen var att inte tappa bort något material ifrån intervjuerna. Det kan tyckas onödigt när syftet inte är att genomföra en konversations- eller diskursanalys, där just detaljer om formuleringar, ordval, och till och med pauser utgör en viktig del av analysen (Alvesson och Kärreman, 2000). Men det finns även andra argument för att transkribera intervjuer i fulltext. Egna erfarenheter från tidigare studier där jag jämfört handskrivna anteckningar med bandinspelningar, visar att mycket material faller bort om man inte använder bandspelare.

Dokument

Styrkan i en fallstudie består av möjligheten att använda sig av flera typer av datakällor. Intervjuerna har därför kompletterats med studier av olika typer av dokument. En lista över dessa källor återfinns i appendix 4. Det rör sig till att börja med om interna och externa OH-presentationer av olika slag, till exempel presentationer av ITManagementkonsulterna, eller divisioner inom företaget samt interna system och rutiner. Här inkluderas även årsredovisningar för de fusionerande företagen. Dokumenten innehåller även statistiska sammanställningar, som till exempel försäljningsstatistik för Konsulttjänster och Tekniktjänster. Jag har även fått tillgång till intern kommunikation och rutiner i olika former, till exempel internt kommunikationsmaterial från satsningen på Intressegrupperna (för mer info om Intressegrupperna se följande empirikapitel) och mallar för konsulternas personliga utvecklingssamtal.

Sedan inledningen av den andra undersökningsperioden, september 2003, har jag också prenumererat på ITManagementkonsulternas pressmeddelanden per e-post. Pressmeddelandena, som är drygt 160 till antalet har gett insikt i den övergripande strategiska utvecklingen inom ITManagementkonsulterna och större förändringar i företagets verksamhet. Dessutom har jag där kunnat följa utvecklingen när det gäller försäljning av större gemensamma affärer där både Förändrings- och

Applikationskonsulter sålt gemensamma klientprojekt. Utnämningar av högre chefer och presentation av rapporter från de olika konsultkategorierna tillhör också de nyheter som förmedlats i den här kanalen. Pressmeddelandena har inte använts för någon mer strukturerad analys, men har utgjort ett viktigt sätt för mig att följa den övergripande utvecklingen av förhållandet mellan Förändringskonsulter och Applikationskonsulter, och har bidragit till den allmänna förståelsen för fallet. Avslutningsvis har jag i fack- och dagspress följt andra exempel på fusioner mellan IT- och managementkonsultföretag och andra kunskapsintensiva verksamheter. Det har bidragit med en ökad kunskap om kunskapsintegration i andra sammanhang än just det studerade fallet.

Bearbetning och analys av data

Att analysera kvalitativa data är svårt, och det är lätt att mängden empiri blir överväldigande och förhindrar forskaren att komma framåt i analysen (Miles och Huberman, 1994). Bara intervjudata motsvarar i denna studie ungefär 1000 sidor A4-text, vilket utgör en utmaning i analysvänlighet. Jag kommer här att beskriva de steg jag vidtagit för att analysera mina empiriska data, vilket också tjänar till att göra forskningsprocessen transparent och därigenom underlättar en diskussion av kvalitetsaspekter.

När det gäller analytiska ansatser går det att göra en åtskillnad mellan å ena sidan empiridriven eller induktiv analys, och å andra sidan teoridriven, eller deduktiv analys. De mest empirinära vetenskapsfilosofiska ansatserna, som till exempel grounded theory och fenomenologi, förordar en strikt induktiv, eller empirisk ansats. Argumentet är bland annat att en teoretiskt styrd empirisk undersökning riskerar att begränsas av dess teoretiska perspektiv. Man riskerar både att förlora möjligheten att se nya resultat, och att existerande teoretiska begrepp och relationer reproduceras. Den empiriska undersökningen ska utifrån detta perspektiv vara så ren från teori som möjligt och forskaren antas kunna genomföra analysen med så liten förförståelse som möjligt.

Motargumentet är naturligtvis att det är svårt att hävda att man går in i en undersökning utan förförståelse, vi bär alltid på någon teori, eller referensram i vår uppfattning av verkligheten. Dessutom menar jag att en rent empiriskt driven kvalitativ undersökning löper större risk att drabbas av empirisk ”overload” och medför en risk för att resultaten inte relateras till en befintlig förståelse av det undersökta fenomenet. Det verkar då rimligare att explicitgöra den teoretiska förförståelse som finns genom att låta analysen drivas av en teoretisk referensram, som i en mer deduktiv ansats. Tidigare forskning och teorier om kunskap och integration bör således användas som ett verktyg i analysarbetet.

Vetenskaplig analys är dock oftast resultatet av ett samspel mellan deduktion och induktion, teori och empiri. En analytisk ansats som försöker kombinera dessa två är en abduktiv analysmodell (Alvesson och Skoldberg, 1994). Jag har inte genom-

fört analysen av det empiriska materialet enligt en strikt abduktiv modell, snarare kan analysen sägas vara inspirerad, eller bygga på den abduktiva ansatsen, såtillvida att den inbegripit såväl induktiva som deduktiva faser.

Vid inledningen av analysprocessen försökte jag hålla mig nära den empiriska nivån, och kartlägga de ytstrukturer som fanns i fallet i form av en sammanhängande kronologisk beskrivning av integrationsprocessen. Denna beskrivning bestod av ett antal integrationsåtgärder som kunde identifieras i integrationsprocessen, och deras effekter på konsulternas arbete och kunskaper. Efter detta genomförde jag en andra, mer teoridrivna, analysfas där jag analyserade integrationsåtgärderna med hjälp av en tentativ version av undersökningsmodellen som presenterats i kapitel tre. Jag kategoriserade då datamaterialet utifrån begrepp som till exempel integrationsmekanismer och praktikgemenskaper.

En viktig del i analysen av kvalitativa data på den djupare nivån, är kategorisering av datamaterialet, vilket innebär att intervjuerna kodas i olika kategorier (Kvale, 1997). Jag har i den andra analysfasen kategoriserat det empiriska materialet utifrån den teoretiska referensramen, med syfte att försöka förstå vilka hinder och förutsättningar som är förknippade med ledning av kunskapsintegration. Den här analysfasen skiljer sig åt såtillvida att dessa djupstrukturer inte kan observeras i datamaterialet, utan måste fångas genom att tolka datamaterialet i termer av undersökningsmodellen. Den ursprungliga undersökningsmodellen har sedan förändrats allteftersom förståelsen för fallet och kunskapsintegrationsproblematiken utvecklats, och flera analytiska iterationer genomförts.

Som stöd i analysen har jag använt mig av det datorbaserade analysverktyget NVivo, som underlättar kodning, det vill säga kategorisering av textstycken och dokument, sökning i data och sortering av kategorier. Det har varit en förutsättning för att kunna hålla ordning på datamaterialet. En annan fördel är att ett sådant verktyg effektiviserar mycket av det rutinartade analysarbetet och gör det lättare att koncentrera analysen på meningsfulla och kreativa tolkningar av intervjuinnehållet. En nackdel är att datoranvändning i analysarbetet kan förstärka tendenser av att intervjuutskrifter tas ur sitt mellanmänniska sammanhang (Kvale, 1997), något jag dock försökt motverka genom att kontinuerligt gå tillbaka till intervjutexterna som helhet, för att återinsätta citat och empiriska utsnitt till deras ursprungliga sammanhang, och därigenom minska risken för att feltolkningar sker.

Utifrån kategoriseringen av datamaterialet har jag sedan beskrivit praktikgemenskaper, integrationsåtgärder, hinder och förutsättningar i kapitel sex, sju och åtta. Kategorierna presenteras som mina egna sammanfattningar och beskrivningar, och oftast exemplifierat med citat som representerar respektive kategori. I samtliga fall har numret på intervjupersonen, dennes position och organisatoriska hemvist redovisats. Citat har i vissa fall försetts med förtydligande kommentarer, som jag ansett nödvändiga för att tydliggöra kontextuella aspekter som påverkar citatets inne-

börd. Dessa kommentarer presenteras inom klamrar. Läsbarheten i citaten har även i vissa fall förbättrats genom att felsägningar, upprepningar och pauser som inte tillför någon ytterligare förståelse till citatet har tagits bort.

Kvalitet och trovärdighet

Kvalitetsfrågan handlar om sanningsanspråk, i vilken utsträckning resultaten kan gälla utanför den studerade situationen och vilket inflytande forskaren och andra omgivande faktorer kan ha haft på studiens resultat. Vid en genomlysning av en kvalitativ undersökning kan begrepp som validitet och reliabilitet användas. Frågan om validitet berör huruvida det empiriska materialet ger en bra bild av det studerade fenomenet, och fångar de relevanta aspekter som ingår i den studerade problematiken. Frågan blir ”mäter du vad du tror att du mäter?” (Kvale, 1997). Validitet kan i sin tur delas in i begreppsvaliditet, intern och extern validitet (Yin, 1994). Ett annat kvalitetsbegrepp är reliabilitet, som kortfattat handlar om förekomsten av felkällor i datainsamlingen (Yin, 1994).

Begreppsvaliditet

Begreppsvaliditet handlar om att trovärdiggöra att relevant empiri har använts för att studera begreppen som fokuseras i analysen. Det kan dels uppnås genom att överhuvudtaget försöka operationalisera de begrepp och fenomen som studeras. I det här fallet har det studerade fenomenet varit ledning av kunskapsintegration. Jag har dels försökt tillgodose kravet på begreppsvaliditet genom att konstruera en undersökningsmodell, där jag noggrannare specificerat vad som menas med begreppen ledning och kunskap. Utifrån denna har sedan undersökning och analys genomförts. Begreppsvaliditet kan även åstadkommas genom att visa hur de operationaliseringar som görs, återspeglar det studerade fenomenet (Yin, 1994). Som redovisats ovan har operationaliseringarna gjorts utifrån tidigare forskning inom området kunskapsintegration, och kunskapsföretag, vilket torde borga för att den fångar relevanta aspekter av det undersökta fenomenet.

Begreppsvaliditeten kan stärkas genom triangulering, det vill säga att använda sig av flera olika datakällor vilket kan göra resultat och slutsatser mer övertygande och riktiga, än om undersökningen endast baseras på en datakälla (Yin, 1994). I undersökningen har jag använt mig av såväl intervjuer som arkivdata, vilket torde stärka begreppsvaliditeten. Begreppsvaliditeten kan även stärkas genom att göra analysprocessen transparent och genom att redovisa empiriska resultat öppet, så att läsaren kan ta ställning till, och själv bedöma validiteten. Jag har genom att öppet redovisa citat från intervjuer och dokument försökt att möjliggöra för läsaren att bedöma om de empiriska resultaten återspeglar begreppen som studeras.

Slutligen kan begreppsvaliditeten förbättras genom att låta studieobjektet få ta ställning till resultaten (Yin, 1994). Detta är dock något som ännu inte gjorts i det här fallet. Däremot har de tentativa forskningsresultaten presenterats i samband med chefsutbildningar i olika sammanhang och därigenom har en viss kvalitetskontroll

kunnat genomföras genom att studenternas reaktioner kunnat användas för att förfina och utveckla de resultat och slutsatser som presenterats här. Dessutom har enstaka representanter för det studerade fallföretaget i dessa sammanhang kunnat reagera på resultaten genom att de varit deltagare i dessa chefsutbildningar.

Extern validitet

Extern validitet, eller generaliserbarhet, är en annan kvalitetsaspekt som handlar om i vilken utsträckning resultaten är generaliserbara utanför det undersökta objektet. Möjligheten att generalisera från kvalitativa fallstudier brukar ifrågasättas (Alvesson och Sköldberg, 1994). En ståndpunkt gör gällande att fallstudieforskning har låg generaliserbarhet, det vill säga att de inte går att generalisera bortom de(t) undersökta fallet (Tsoukas, 1989). Därför menar man att fallstudieforskning bara kan användas för att dra slutsatser om lokala fenomen och inte kan användas för att göra generella teoretiska anspråk. De kan ses som ett första steg i en undersökning, men behöver sedan prövas vidare i en kvantitativ undersökning.

Men det är av yttersta vikt att kunna skilja på statistisk generalisering och analytisk generalisering (Yin, 1994). Den förra avser att dra slutsatser om en population baserat på data som samlats in i ett urval genom att statistiska regler och former används för att bestämma inom vilka ramar och med vilken sannolikhet en given slutsats gäller. Det är dock ett allvarligt misstag att utgå från principen om statistisk generalisering när man generaliserar resultaten från ett fall, eftersom fallen inte är delar i ett urval. Istället bör en tidigare utvecklad teori användas som en mall utifrån vilken man jämför de empiriska resultaten i fallstudien. Fallstudien bygger på så kallad analytisk generalisering (Yin, 1994). En kombination av logik i urvalet av fall och resultaten i fallstudierna överskrider då fallens lokalitet. Analytisk generaliserbarhet indikerar att en välöverlagd bedömning görs om i vad mån resultaten från en undersökning kan ge vägledning för vad som kommer att hända i en annan situation. Det bygger på en analys av likheter och skillnader mellan de båda situationerna. Det kan bygga på teori, och genom att specificera stödande belegg och klarlägga argumenten kan forskaren göra det möjligt för läsaren att bedöma riktigheten i generaliseringsanspråket (Kvale, 1997).

Frågan om generalisering vid fallstudier kan hanteras genom att fallet väljs ut utifrån teoretiska utgångspunkter. (Silverman, 2005). I denna studie har syftet varit att utveckla en modell för ledning av kunskapsintegration, en generell frågeställning med relevans för en mängd situationer såväl inom organisation som i andra situationer i samhället. Valet av fall har i det sammanhanget skett för att en fusion mellan två konsultföretag utgör en situation där denna generella problematik kan antas uttryckas särskilt tydligt, och därför är ett särskilt lämpligt studieobjekt. Avhandlingens resultat relaterar och utvecklar teori kring kunskapsintegration, genom att peka på förutsättningar som krävs för att hantera praktiska och politiska hinder vid kunskapsintegration. Idén är sedan att denna utvecklade teori kan prövas i nya fallstudier, det vill säga avhandlingens resultat är generaliserbara genom att de blir

ett verktyg för fortsatt undersökning av fenomenet kunskapsintegration (Yin, 1994). Jag har genom att bland annat peka på möjliga fortsatta studier i slutsatskapitlet, försökt bana väg och ange riktning för sådana fortsatta studier.

Reliabilitet

Reliabilitet i kvalitativa studier kan sägas handla om att en annan forskare ska kunna genomföra samma undersökning. Ett sätt att förstärka reliabiliteten är därför att försöka explicitgöra och beskriva så mycket av forskningsprocessen som möjligt, vilket har gjorts i möjligaste mån i detta metodkapitel, och i resten av avhandlingen.

Jag har i detta metodkapitel försökt att beskriva forskningsdesign, metoder för datainsamling och analysarbete. Förutom detta har jag även beskrivit min forskningsprocess, och den kontext där jag verkat under avhandlingsarbetet, för att därigenom ytterligare öka möjligheterna för en utomstående att replikera studien samt bedöma min individuella inverkan på forskningsresultat och slutsatser.

5 Fusionen mellan IT AB och Management & Partners

För att förstå bakgrunden till det specifika fall som studeras, och var någonstans i denna relativt stora organisation som undersökningen fokuserats, är det nödvändigt med en beskrivning av de två fusionerande organisationerna, och omständigheterna bakom fusionen, något som jag kommer att ägna detta kapitel åt. Jag beskriver inledningsvis argumenten bakom beslutet att fusionera IT AB och Management & Partners, för att därefter övergripande beskriva de två företagen och de olika kategorier av konsulter som arbetade där, inklusive de två kategorier som är fokus för den fortsatta undersökningen: Förändringskonsulter och Applikationskonsulter. Dessa beskrivs sedan mer ingående i nästföljande kapitel.

Fusionsbeslutet

I början av år 2000 började det läcka ut information i pressen om pågående diskussioner mellan de två internationella konsultföretagen IT AB och Management & Partners om en fusion. Diskussioner hade då pågått under nästan ett år på högsta internationell ledningsnivå, men det var först under jul- och nyårshelgen 1999 som de svenska ledningsgrupperna för de två företagen för första gången diskuterade en potentiell fusion.

Due diligence-processen, där företagens finansiella situation granskades inför fusionen, blev komplicerad. Verksamheten i olika dotterbolag inom Management & Partners såg mycket olika ut, vilket gjorde att det var svårt att skapa sig en generell bild av lönsamheten i bolagen. Tillfälliga konjunkturtoppar, till exempel till följd av den starka efterfrågan på år-2000-anpassningar, gjorde också att de långsiktiga resultatsiffrorna var svåra att prognostisera. Till det kom en knapphändig ekonomisk redovisning. Ytterligare en fråga var i hur stor utsträckning Management & Partners försäljning var beroende av kopplingen till revisionsfirman. Av dessa skäl tog förarbetet till fusionen så lång tid som ett år.

Den 1 mars år 2000 meddelades dock i ett pressmeddelande att fusionen var ett faktum. Fusionsbeslutet hade då föregåtts av ett års förberedelser och diskussioner mellan företagsledningarna i de båda företagen och för de svenska organisationerna innebar det att börsnoterade IT AB och partnerägda Management & Partners skulle gå samman i en gemensam organisation – ITManagementkonsulterna. Tekniskt sett var affären ett förvärv där IT AB köpte Management & Partners och betalade delägarna med en kombination av kontanter och aktier.

Vid tiden för pressmeddelandet hade dock affären ännu inte formellt godkänts av företagets ägare, och därför följde en period under vilken affären skulle godkännas, dels av delägarna i de lokala bolagen inom Management & Partners, dels av IT AB:s aktieägare. Ett förhandlingsarbete vidtog för att få till ett erbjudande som

Management & Partners kunde acceptera, och som skulle få dem att stanna kvar i företaget. Svårigheten med detta var bland annat att konsulternas ersättning bestod av en lönedel och en utdelningsdel. Vid en fusion skulle Management & Partners gå från att ha varit delägare till att bli anställda, och utdelningen skulle försvinna. Det var viktigt att ersättningspaketet i samband med fusionen motsvarade denna förlust. Även frågan om hur man skulle kunna behålla personalen i företaget, och undvika att oro över förändringsprocessen leder till avhopp när man fått betalt för sina andelar var således en central frågeställning i den här fusionen. I april 2000 meddelades dock att de flesta nationella bolag inom Management & Partners, däribland det svenska, tackat ja till erbjudandet och i slutet av maj röstade IT AB:s aktieägare ja till affären på bolagsstämman.

Argumenten

Det fanns fyra officiella motiv till IT AB:s köp av Management & Partners. Det första motivet var att stärka IT AB:s närvaro i USA, där de hade en liten marknadsandel, men där Management & Partners hade en stor del av marknaden framförallt inom systemimplementering. Det andra motivet var att stärka ställningen som leverantör av konsulttjänster åt globala klienter, eftersom affären gjorde att den internationella marknadstäckningen ökade. Som ett fusionerat företag med större internationell närvaro kunde de följa med kunderna i deras internationalisering. Ett tredje motiv var att bredda sitt tjänsteutbud inom strategi- och managementkonsultation, något som även kan tyckas höra samman med det sista och fjärde motivet, att kunna erbjuda alla de kompetenser som behövdes för att möta den ”nya ekonomin”, det vill säga de förutsättningar som ny teknik skapat i form av möjligheter till e-handel och e-tjänster.

Det går att konstatera utifrån de formella motiven till fusionen att affären huvudsakligen motiverades med intäktssynergier. Det rörde sig dels om att öka marknadsandelen i USA, dels om att bli mer tillgänglig för internationella klienter. Motivet att expandera inom strategi- och managementkonsultation för att anpassa sin kunskap till de utmaningar som den ”nya ekonomin” bekräftar att detta utgör ett exempel på organisationer som anpassat sig till konvergerande kunskapsområden som jag beskrivit i inledningskapitlet. IT-system har kommit att omfatta mer än enbart tekniska problemställningar och kopplas i allt större utsträckning samman med affärsmässiga frågeställningar i klientföretagen. Därför upplevde IT AB ett ökat behov av managementkunskap. En respondent beskriver motiven till fusionen så här:

Det fanns även ekonomiska fördelar av en breddning mot managementkonsultation. Det tjänstesegmentet hade traditionellt kunnat debitera avsevärt högre konsultarvoden, medan IT-konsultation var en sektor som var utsatt för avsevärt mer konkurrens och prispress. Genom att öka andelen försäljning av managementkonsulttjänster hoppades man på positiva ekonomiska effekter. I Affärsvärldens årsbok kan man jämföra genomsnittliga konsultarvoden mellan olika typer

av konsulter. År 2000 var Management & Partners genomsnittliga omsättning per konsult ungefär 50 % högre än IT AB:s (Affärsvärlden, 2000). Om man ser till branscherna var den genomsnittliga omsättningen per konsult samma år 16 % högre för managementkonsulter än för IT-konsulter.

Även Management & Partners var intresserade av att utveckla sitt tjänsteutbud, mot IT-konsultation. Det skulle dock inte vara möjligt att göra detta inom ramen för den partnerägda revisionsrörelsen. IT-konsultation krävde i allt större utsträckning en global närvaro och storlek som Management & Partners saknade. En börsintroduktion eller en fusion med ett IT-konsultföretag var två möjliga alternativ för att lösa detta problem. Tidsandan gjorde ändå att man uppfattade IT-kunskaper som en viktig resurs att få tillgång till. Konkurrensen från de nya internet-konsulterna fanns även med som ett bakomliggande motiv.

...och då så var det också någon slags technology hype, så vi som körde MC-bolaget och inte hade någon direkt teknologiyenhet, vi tyckte ju att det var bra att få access till det.

Intervju 2, Divisionschef, före detta Management & Partners

En viktig aspekt i sammanhanget är också att Management & Partners delägare, det vill säga de seniora konsulterna i företaget, hade starka ekonomiska incitament för att genomföra fusionen. De fick mycket bra betalt för sitt företag. 1 124 200 000 SEK, eller lite drygt en miljard, fördelades på cirka 160 delägare i revisionsfirman och 10 delägare som fanns i managementkonsultverksamheten, vilket ger uppskattningsvis i genomsnitt 6-7 miljoner SEK per delägare.

Det som hände var att partners i Management & Partners fick ett erbjudande de inte kunde tacka nej till.

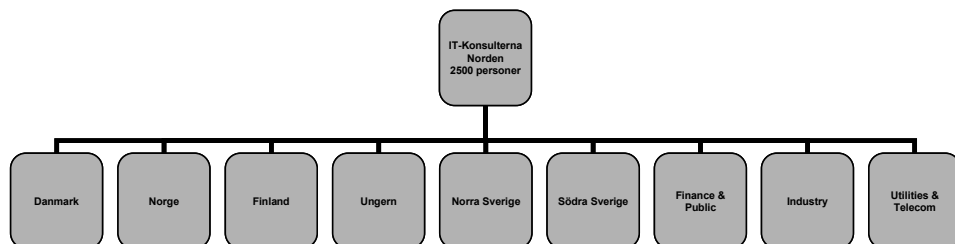
Intervju 12, Försäljningschef, före detta IT AB

IT AB

IT AB var ett börsnoterat, internationellt IT-konsultföretag. IT AB:s tjänsteutbud bestod av ett flertal områden: implementering av standardsystem, systemutveckling, systemintegration, IT-arkitektur, IT-strategi, uthyrning av IT-personal och drift, det vill säga övertagande och fortsatt drift av klientföretagens IT-avdelningar. I verksamheten fanns även ett mindre antal managementkonsulter.

Den internationella organisationsstrukturen för IT AB bestod av 8 regioner med eget resultatansvar, där Norden utgjorde en region. Norden var i sin tur indelad i 9 divisioner (Norge, Finland, Danmark, Norra Sverige, Södra Sverige, Finance & Public, Industry, Utilities & Telecom). Divisionerna kunde vara orienterade mot antingen geografiska områden, industrisektorer eller tjänsteområden. Den ”svenska” delen av region Norden utgjordes av de 5 divisionerna Norra Sverige, Södra Sverige, Finance & Public, Industry samt Utilities & Telecom. Geografiskt

var personalstyrkan fördelad på cirka 35 lokalkontor runtom i medelstora och stora städer i Sverige.



Figur 2: IT AB:s organisationsstruktur före fusionen

Varje division hade en hög grad av autonomi, vilket var ett resultat dels av IT AB:s tradition av att växa genom förvärv, dels av att det fanns kulturella värderingar i IT AB som premierade lokal autonomi och decentralisering. Enbart i Sverige hade man under årens lopp vuxit genom fem större och ett flertal mindre förvärv. Uppköpsstrategin hade delvis lett till att de uppköpta företagen var relativt löst integrerade, och organisationsstrukturen hade närmast en federal karaktär. Divisionerna kunde därför se mycket olika ut sinsemellan, t.ex. med avseende på hur man arbetade med kunskapshantering. Ibland kunde divisionerna också konkurrera om samma kunder. Mot slutet av 1980-talet och början av 1990-talet förändrades dock förvärvsstrategin och IT AB beslutade sig för att söka efter större förvärv. Orsaken var de höga integrationskostnader som det innebar att förvärva många, mindre företag.

Tjänsteområden

Inom varje division fanns konsulter inom samtliga verksamhetsområden: standard-system, systemutveckling, systemintegration, IT-arkitektur, IT-strategi, personaluthyrning, drift, och managementkonsultation. Avhandlingens fokus omfattar inte alla dessa kategorier, utan kommer att koncentreras på managementkonsulter och Applikationskonsulter, men jag kommer ändå att ge en kortare beskrivning av samtliga kategorier för att ge en översiktlig bild av IT AB:s verksamhet.

Applikationskonsulter

Under 1990-talet blev så kallade standardsystem en snabbt växande, och viktig marknad för IT AB. Mycket kortfattat är standardsystem modulära standardiserade mjukvaror för ekonomistyrning som innehåller inte bara funktioner för ekonomisk rapportering och redovisning, utan även för inköp, lagerhållning, produktion, distribution, logistik och försäljning. Standardsystem är också just standardiserade, och inte skraddarsyddna för en viss kund. Därmed har man också skiljt produktionen av systemen från installationen. Mjukvaran produceras av leverantörer som till exempel tyska SAP eller amerikanska Oracle. Deras mjukvaruprodukter SAP R3 och Oracle Applications installeras sedan hos användarna av olika partners, till exempel konsultföretag som IT AB. Standardiseringen och åtskillnaden av prod-

uktion och installation av systemet gör också att företaget inte blir beroende av en enda tjänsteleverantör för installation och underhåll av systemet, utan kan välja bland flera olika tjänsteleverantörer.

De konsulter som arbetar med standardsystem kallas Applikationskonsulter och är den ena kategorin konsulter som fokuseras i de följande kapitlen. Dessa arbetar med att installera och anpassa standardsystem till specifika klienter. Det är ett arbete som är både verksamhetsrelaterat, och tekniskt orienterat. Konsultarbetet handlar dels om att kartlägga kundens verksamhet med hjälp av processanalyser, dels om att sätta parametrar i det standardsystem som man levererar, så att det passar kundens verksamhet. Detta arbete kräver viss kunskap om den verksamhet som ska använda systemet, men de strategiska och affärsmässiga besluten är ofta fattade när systemet ska installeras. Behovet av systemet och de affärsmässiga argumenten, det vill säga investeringskalkylen, har ofta gjorts av något annat konsultföretag eller av klienten själv.

Systemutvecklare

Även om standardsystem varit en kraftigt växande del av IT AB:s verksamhet de senaste tio åren var det skräddarsydd systemutveckling som var IT AB:s huvudsakliga verksamhet. Systemutvecklare producerar skräddarsydda eller delvis skräddarsydda datasystem för till exempel ekonomisk redovisning, styrning av industriella processer eller informationshantering. Vanligen är systemutvecklare högskoleutbildade systemvetare eller dataingenjörer, men det finns också en stor kategori självlärd systemutvecklare. Systemutvecklare kan förutom skräddarsydd programutveckling även engageras för att utföra ändringar i redan befintliga skräddarsydda system eller i standardsystem. Systemutvecklarnas arbete börjar med att analysera vilka problem som ska lösas med ett givet system, och därmed vilka krav som ställs på systemet. Utifrån kravspecifikationen bygger man sedan upp datamodeller för att beskriva och visualisera verksamhetens processer, och vilka objekt och informationsbehov som finns i systemet. Man gör en detaljerad design av användargränssnitt och strukturen på informationen i systemet som ligger till grund för det efterföljande programmeringsarbetet.

Systemutvecklaren kan därefter själv ta hand om programmeringen, vilket är vanligast, eller lämna instruktioner till programmerare som gör själva programmeringsarbetet. Utlokalisering av programmeringsarbete till låglöneländer, bland annat Indien, har blivit vanligare de senaste tio åren, vilket gör att programmeraren inte alltid finns i IT AB:s svenska organisation. När systemet programmerats planerar och genomför systemutvecklaren tester av systemet och tar också fram dokumentation över hur systemet fungerar. Ofta arbetar systemutvecklaren även med att utbilda dem som ska använda systemet. En systemutvecklare deltar också ofta i utformningen av kostnadsplaner, tidsplaner och arbetsplaner för utvecklingen av ett system.

IT-arkitekter

En växande kategori konsulter inom IT AB titulerar sig IT-arkitekter. En IT-arkitekt har en mer övergripande roll än till exempel systemutvecklaren, ett behov som ökat i och med en tilltagande komplexitet i systemlösningarna, men också en tilltagande specialisering hos systemutvecklarna. Därför behövs även IT-konsulter som är generalister och fokuserar på att hålla samman olika typer av hård- och mjukvara. IT-arkitekter kan sägas fylla två funktioner. Dels försöker de tillse att systemlösningar motsvarar de krav som verksamheten ställer, till exempel att ett handelsföretag som arbetar med små lager får ett IT-system som stödjer hög lageromsättningshastighet. De ska också tillse att de tekniska lösningarna passar in i den övergripande systemmiljön hos kunden, och att det blir en långsiktigt hållbar lösning. IT-arkitektens arbete handlar alltså om att samordna val av system, plattformar, tekniker och utvecklingsmetoder. IT-arkitektens uppgifter omfattar både system- och affärsfrågor, och IT-arkitekten utgör på så vis en länk mellan affärsmässiga och tekniska frågor. En IT-arkitekt agerar som mellanhand mellan systemutvecklare och kund och tillser att ett system passar in i företagets övergripande verksamhet.

Programmerare

Det arbete som kanske spontant identifieras med IT-konsultation är rent programmeringsarbete. Programmerare arbetar utifrån en systemutvecklarens specifikationer och översätter dessa till programmeringskod i ett programmeringsspråk som passar den givna situationen, till exempel C++. Det kan handla om vitt skilda system: ekonomisystem, styrsystem för industriella processer, eller webbsidor. Programmeringsarbete kan också handla om nyproduktion av system såväl som förändringar i existerande system, till exempel skräddarsydd anpassning av standard-system. Arbetet omfattar programmering, men också löpande testning och dokumentering av programkoden, för att underlätta framtida underhåll av systemet som byggs. Programmerare använder olika programmeringsspråk, men är vanligen specialiserade på en eller ett fåtal. Utbildningsbakgrunden är vanligen systemvetenskap eller datateknik, men även här finns en kategori av självlärd programmerare utan formell utbildningsbakgrund.

IT-strateger

IT-strateger arbetar med långsiktiga och mer generella frågor som rör klientföretagets informationsteknik. De har liksom IT-arkitekterna en generalistroll som kräver både förståelse för verksamheten och en viss teknisk kunskap, men IT-strategernas arbete är mer långsiktigt än IT-arkitekternas. IT-strategerna arbetar tillsammans med klientföretagets IT-chef och andra personer i ledande befattning för att ta fram långsiktiga planer för IT-användningen i ett företag. Frågor som är aktuella för IT-strateger är bland annat vilka operativsystem som är lämpliga i ett längre perspektiv, till exempel Windows eller Linux, det kan röra val av hårdvarulösningar som Unix eller PC, trådlöst eller fast nätverk, datasäkerhetsfrågor eller ut-

bildningsfrågor – inom vilka IT-områden behöver företaget stärka sin personals kunskaper?

Personaluthyrning

IT AB hade även en relativt omfattande uthyrning av IT-personal. Den personalen hade samma kunskaper som den övriga personalen i företaget, det kunde alltså vara systemutvecklare, programmerare och IT-strateger, men istället för att arbeta i större projekt hos klienter, så hyrdes denna personal ut till klientorganisationer på individuell basis. Det kunde till exempel röra sig om en programmerare som hyrdes ut som förstärkning till en befintlig IT-avdelning hos en kund. Denna del av verksamheten var relativt fristående från den övriga konsultverksamheten och knopades av och såldes några år efter fusionen.

Drift

IT AB:s tjänsteutbud omfattade även outsourcing, vilket innebar att IT AB tog över och skötte driften av klientföretagens IT-avdelningar. Det kunde ske antingen genom att IT AB:s personal tog över arbetet på IT-avdelningen eller att ledning och administration av klientföretagets IT-personal togs över av IT AB.

Affärskonsulter

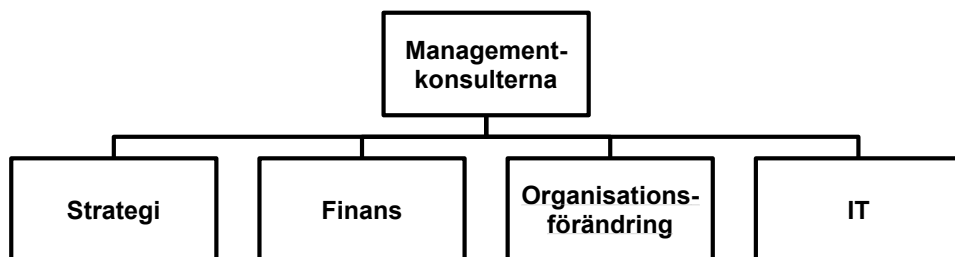
Trots sin historia som IT-konsultföretag försökte IT AB under slutet av 1990-talet även att bygga upp en verksamhet med managementkonsulter. Den starka trenden kring Business Process Reengineering hade väckt ett intresse för att sälja konsulttjänster kring processutveckling. Därför rekryterades under 1997 en person för att bygga upp en metodbaserad managementkonsultgrupp på IT AB. Managementkonsultgruppen utgjorde vid tiden före fusionen cirka 150 personer och fanns på nordisk nivå och arbetade som en task force genom att delta i de klientprojekt i divisionerna där det fanns behov av en affärsmässig support. De jobbade i de tidigare faserna av ett klientprojekt med att ta fram analyser av förändringspotential hos klienterna och räkna på möjliga vinster av organisationsförändringar.

Parallellt med uppbyggnaden av managementkonsultgruppen skedde även utveckling av arbetsmetoder för processutveckling som skulle användas av managementkonsulterna. IT AB:s managementkonsulter hade ofta erfarenhet från chefspositioner i näringslivet. De kunde ingå i större projektgrupper med andra kategorier av konsulter, till exempel Applikationskonsulter, men arbetade sällan i team tillsammans med andra managementkonsulter.

Management & Partners

Management & Partners var ett partnerägt, internationellt managementkonsultföretag, vilket innebar att företaget ägdes av ett antal erfarna konsulter som arbetat länge i företaget. Management & Partners var en del av en internationell revisionsfirma, liksom många andra konkurrerande företag i samma bransch. Globalt var Management & Partners organiserade som en federation av fristående,

nationella bolag, med vissa gemensamma globala funktioner. Bland annat så hade företaget en relativt stor internationell avdelning för kunskapshandling som kunde nyttjas av de nationella bolagen. Det svenska bolaget hade cirka 200 anställda fördelade på fyra verksamhetsgrenar: Strategi, Finans, Förändring och IT. Huvuddelen av de anställda var lokaliserade i Stockholm.



Figur 3: Management & Partners organisationsstruktur före fusionen

Strategikonsulter

Strategikonsulter arbetade med strategisk rådgivning till företag. Klientprojekten utgick ofta från någon typ av indikation på problem som företaget uppmärksammat själva, eller av konsulterna själva. Deras arbete handlade om att analysera de affärsmässiga krav och möjligheter som omvärlden och marknaden ställer på företaget, och utifrån detta ge ett beslutsunderlag för åtgärder. Det kan röra sig om lönsamhets- eller effektivitetsproblem av olika slag. Strategikonsultarbete hade en kundanpassad karaktär. Eftersom problembilden varierar från fall till fall så fick klientprojekten anpassas till situationen. En stor del av arbetet bestod av datainsamling och utredningsarbete för att skapa en god bild av situationen, och ett bra beslutsunderlag. Konsulterna samlade in data från klientföretaget som redovisnings- och kalkyldata, intervjuer med anställda och kanske även från företagets omvärld. Klientprojekten var ofta ganska korta, från ett par veckor upp till några månader. De genomfördes i konsultteam på 1-5 personer med en blandning av konsulter på olika hierarkisk nivå.

Finanskonsulter

Finanskonsulterna sysslade liksom andra managementkonsulter med utredningar och förändringsuppdrag, men riktat antingen mot företag i den finansiella sektorn – banker och försäkringsbolag – eller mot finansfunktionen i stora företag. För dessa två kundgrupper arbetade de med att utarbeta strategier, hantera finansiella risker, organisationsfrågor och att organisera stödfunktioner. En del av verksamheten handlade också om att sköta upphandlingar av datorsystem för den finansiella sektorn. Gruppen bistod då klienterna med behovsanalyser, utvärdering av olika system, val av system, anbuds-förfaranden, förhandling med leverantörer och även

implementering av system. En starkt pådrivande faktor i efterfrågan på denna typ av tjänster var år-2000-anpassningen som gjorde att många företag var tvungna att uppdatera eller byta ut sina system vid millennieskiftet. Efterfrågan på stöd vid systemimplementationer minskade dock i början på 2000-talet.

Förändringskonsulter

Förändringskonsulter arbetade med förändringsprojekt i företag i olika typer av branscher och företag och är den kategori av konsulter inom Management & Partners som jag kommer att fokusera i avhandlingen. Utgångspunkten för förändringsprojekten var oftast någon form av effektivitetsproblem i klientföretaget, till exempel för långa ledtider i produktionen, för låg lageromsättningshastighet eller för långa svarstider i kundtjänsten. De arbetade således både med centrala delar av klientföretagens verksamhet som till tillverkning och distribution och med stabsfunktioner och stödprocesser som ekonomi- och personal. Centralt för gruppens arbete var en noga utarbetad metodik för så kallad Business Process Reengineering (BPR) det vill säga kartläggning och förändring av organisationer ur ett processperspektiv.

IT-konsulter

Management & Partners hade i många länder en relativt stark IT-konsultverksamhet, fokuserad på implementationer av standardsystem. I Sverige fanns en liknande gruppering, som av olika skäl dock inte var lika stor som i andra länder. Under slutet av 1990-talet hade gruppen dock vuxit. Gruppen arbetade framförallt med projekt där klienter identifierat ett behov av att förändra, byta ut eller införskaffa nya IT-system och då särskilt när de efterfrågade så kallade standardsystem. IT-konsulterna kunde då utföra behovsanalyser och utvärdera olika typer av standardsystem för kundernas räkning. De arbetade dock endast i liten utsträckning med implementeringar av standardsystemen.

Sammanfattningsvis kan sägas att de två organisationernas tjänsteutbud var mycket omfattande och spände från skraddarsydd systemutveckling till driftsättaganden och personaluthyrning (IT AB) samt från strategi- till Förändringskonsultation och i viss mån IT-konsultation (Management & Partners). Av naturliga skäl kom inte alla dessa tjänsteområden, och konsulter att integreras i fusionen, utan det skulle visa sig att den huvudsakliga potentialen för en kombination ansågs finnas mellan Management & Partners Förändringskonsulter och IT AB:s Applikationskonsulter. Därför ägnas kapitel sex åt en beskrivning av dessa två grupper av konsulter.

Jag har i detta kapitel beskrivit bakgrunden till beslutet att fusionera IT AB och Management & Partners samt hur dessa två organisationer var uppbyggda, och vilka typer av konsulttjänster de levererade. De formella motiven kring fusionen handlade om att öka närvaron på den amerikanska marknaden, att anpassa sig till kundernas globalisering och att utveckla företagets tjänsteutbud i gränslandet mellan management- och IT-konsultation. Dessa motiv bekräftas på en lokal nivå

av respondenterna i intervjuerna, men de pekar även på att den frikostiga ersättningen till delägarna inom Management & Partners samt behovet att skilja Management & Partners från sin ägare, revisionsbolaget, var två andra viktiga bidragande orsaker.

6 Två praktikgemenskaper: Förändringskonsulter och Applikationskonsulter

Som nämnts i föregående kapitel blev frågan om kunskapsintegration framför allt aktuell för två grupper av konsulter i de fusionerande företagen: Förändringskonsulter och Applikationskonsulter. Den fortsatta analysen kommer därför att fokuseras på dessa två grupper av konsulter. Med utgångspunkt i den teoretiska referensram som utvecklats i kapitel tre, beskrivs dessa två grupper i det följande som praktikgemenskaper bestående av arbetsrelationer, arbetsnormer och arbetsrepertoarer. Som beskrivits i metodkapitlet har deras arbetsrelationer undersökts dels genom att studera vilket arbete konsulterna utförde, dels hur praktikgemenskapens medlemmar interagerade med varandra i utförandet av arbetet. Arbetsnormerna har i sin tur studerats genom att identifiera aspekter som betonades som viktiga i utförandet av arbetsuppgifterna, och repertoaren har slutligen studerats genom att identifiera vilka praktiska och teoretiska verktyg som användes av olika roller som stöd i utförandet av arbetsuppgifterna. För varje kategori av konsulter studerades även vägen till medlemskap i praktikgemenskapen, genom att undersöka hur konsulterna utvecklades från oerfarna till erfarna medlemmar⁸ av praktikgemenskapen. I slutet av kapitlet summeras bilderna av Förändrings- och Applikationskonsulter och en jämförelse görs av de två praktikgemenskaperna inför den fortsatta analysen av kunskapsintegration i nästa kapitel.

Förändringskonsulter

Den första konsultgruppen har jag valt att kalla Förändringskonsulter, eftersom deras huvudsakliga verksamhetsområde var att arbeta med organisationsförändring i sina klienters organisationer: De analyserade behovet av förändring, att sätta upp målen för förändring samt att planera, genomföra och utvärdera dessa förändringar i olika typer av organisationer.

Arbetsrelationer

Under rubriken arbetsrelationer beskrivs både det arbete som utfördes av medlemmarna i praktikgemenskapen, och hur de interagerade i detta arbete. Konsulterna arbetade i relativt små projekt som varierade i längd mellan ett par månader och ett halvår och kunde omsätta upp till en miljon SEK. Projekten syftade oftast till att förändra en klients organisation för att förbättra dess ekonomiska resultat. Klienterna kunde komma från olika branscher, och klientprojekten kunde beröra olika delar av klientföretagen: såväl kärnverksamheter som stabs- och stödfunktioner inom till exempel ekonomi- och personalområdet.

⁸ Medlemskap används här i betydelsen att vara medlem av en gemenskap, vilket kan jämföras till exempel med att vara en familjemedlem. Således är det inte i dess mer formella bemärkelse, som till exempel att vara medlem i en förening, som här avses.

Ett förändringskonsultprojekt började oftast med försäljningsarbete, arbetsuppgifter som sköttes av de mer erfarna, eller seniora, konsulterna. I klientorganisationen var Förändringskonsulternas motpart VD:ar, alternativt divisions- eller affärsområdeschefer. De problemområden som konsulterna arbetade med, och de lösningar som de erbjöd klienterna, spände oftast över stora områden i klientens verksamhet och syftade till att åstadkomma ekonomiska effektiviseringar. Det gjorde att motparten hos klienten oftast behövde vara en person med totalt resultatansvar för den verksamhet som var föremål för effektivisering och förändring.

Så då kan man säga att Förändringskonsulttjänster säljer man alltid till den killen [VD], eller en affärsenhetschef. Av det enkla skälet att ska man jobba med någon från strategi till färdig lösning måste man jobba ihop med någon som har hela resultatansvaret för en hel enhet.

Intervju 11, Divisionschef, externt rekryterad

Utgångspunkten för konsulternas engagemang hos en klient kunde variera med avseende på hur tydligt kunden definierat sitt problem. Det var vanligt att konsulterna själva påvisade bristande effektivitet hos klienterna. Genom att vara framgångsrika i att hitta problem i klientorganisationerna kunde konsulterna öka sin försäljning hos den aktuella klienten. Ett vanligt verktyg i den typen av problemdriven försäljning var så kallad ”benchmarking”, som innebar att Förändringskonsulterna presenterade statistik för effektiviteten hos framgångsrika företag med jämförbara verksamheter. Jämförelser mellan klientföretaget och statistiken kunde sedan användas i arbetet med att sälja nya tjänster.

Och det har vi sålt in genom att trigga kunden att titta på supportkostnader och administrationskostnader. Vi har gjort benchmarking och sett att "ni är liksom out-of-the-planet när det gäller era kostnader i förhållande till era konkurrenter".

Intervju 12, Försäljningschef, före detta IT AB

Oftast hade dock kunden identifierat någon sorts effektivitetsproblem, antingen rörande lönsamhet, kostnadsnivåer, kundnöjdhet eller personaltillfredsställelse. I de fallen tillfrågades konsulterna om hjälp med att definiera vad som var orsakerna till klientens problem, att genomföra en förstudie. Arbetet med att lokalisera och definiera orsakerna till ett effektivitetsproblem kunde omfatta ungefär 1-2 månaders arbete.

Kunden har någon form av problem, eller så vet de inte om det. Vet de inte om det går vi in och gör en förstudie och hjälper dem att nysta upp vad problemet är, och en förstudie ligger någonstans mellan 5-8 veckor.

Intervju 19, Konsult, före detta Management & Partners

När ett klientprojekt sålts så utsågs en senior konsult till projektledare med ansvar för att utforma, bemanna och leda projektet. Projektledaren bildade i sin tur en

projektgrupp bestående av mellan två och fem konsulter med varierande grad av erfarenhet. Förändringskonsulterna genomförde först en förstudiefas där anställda och chefer i klientorganisationen intervjuades och ekonomiska siffror, eller andra relevanta sekundärdata studerades. Undersökningsarbetet sköttes i stor utsträckning av juniorkonsulter, eftersom det var ett tidskrävande arbete och personalkostnaden för oerfarna konsulter var lägre.

Det sista steget i förstudien, efter att konsulterna hade lokaliserat problemställningen i organisationen, var att uppskatta storleken på förbättringspotentialen, ett arbete som konsulterna kallade för att ta fram ett "business case". Det handlade om att kvantifiera de problem som man hittat i klientorganisationen och presentera vilka kostnadsbesparingar eller intäktsökningar som skulle vara möjliga att åstadkomma i organisationen, eller med andra ord att ta fram de affärsmässiga argumenten för att genomföra en förändring. I ett business case presenterades även de åtgärder som antogs vara nödvändiga för att åstadkomma de beräknade effektiviseringarna. Det kunde röra sig om att förändra arbetssätt, säga upp personal, utlokalisera verksamheter eller införa nya IT-system.

Vi tar utgångspunkt i en potential och potentialen kan vara väldigt mångdimensionell, vi söker den inom många områden. Det behöver på intet sätt vara så att det är systemlösningen, IT-lösningen, som är möjliggöraren för att realisera potentialen, utan det kan vara en delmängd i det hela.

Intervju 17, Konsult, före detta Management & Partners

Ibland genomfördes ingen förstudie. När klienten själv lokaliserat och definierat ett problem eller en effektiviseringspotential fick Förändringskonsulterna istället en förfrågan om att hjälpa till med att driva själva förändringsprocessen. Ett exempel på ett sådant klientprojekt där kunden redan hade bestämt sig för vad man ville åstadkomma var ett företag i finanssektorn som behövde skapa en samlad kundtjänst för ett flertal olika produktbolag. Deras kunder var tvungna att vända sig till fyra olika kundtjänster för att få information om sitt sparande och sina försäkringar, vilket innebar dålig service och onödigt höga omkostnader för företaget. Konsulterna fick i det fallet uppdraget att driva ett förändringsarbete för att integrera de fyra organisationerna och skapa en enda kundtjänst som hanterade alla dessa tjänster.

I inledningen av projekten ingick även att arbeta med återvinning av erfarenheter från tidigare klientprojekt med liknande problemställningar, i liknande branscher, eller till och med arbete som tidigare genomförts hos samma klient. Till stöd för detta hade konsulterna ett internt IT-system för kunskapshantering, där de kunde dela dokument med varandra. Projektledaren hade ansvar för att söka efter tidigare dokumentation i början av projektet, för att dra nytta av erfarenheter som gjorts vid genomförande av liknande klientprojekt. Det praktiska arbetet med att söka efter tidigare erfarenheter utfördes dock av juniorkonsulterna. I inledningen av projektet

gjordes dels sökningar i Förändringskonsulternas IT-system för kunskapshantering, dels togs personliga kontakter med andra Förändringskonsulter utanför projektet. Ibland samspelade även dessa två källor på så vis att man i dokument kunde identifiera konsulter utanför projektet med en viss sorts erfarenheter.

Syftet med återvinning av erfarenheter var bland annat att dra nytta av storleken på företaget, och den mängd erfarenheter från olika klientprojekt som fanns samlad i den internationella organisationen. Men det var även kopplat till hävstångsprincipen (Maister, 2003), och en hög andel juniorkonsulter i förhållande till senior-konsulter, såtillvida att återvinning av erfarenheter utgjorde ett sätt att utveckla juniorkonsulternas kunskaper.

Alltså, vi ingår ju i en stor konsultfirma där det handlar om att vi ska kapitalisera på våra stordriftsfördelar: vad har vi gjort på andra ställen? Det är inte att liksom uppfinna hjulet själv, och vad lilla jag kan i min egen lilla referensbas, utan hur jag kan dra nytta av det här stora företaget och hur jag kan driva klienten åt ett visst håll.

Intervju 4, Gruppchef, före detta Management & Partners

En viktig del i genomförandet av förstudierna var så kallad processkartläggning, vilket till att börja med bestod i att beskriva organisationen utifrån ett processperspektiv. Arbetet inleddes med vad som kallades en diagnos, en kartläggning av företagets affärsprocesser, och en jämförelse mellan dessa processer och fördefinierade så kallade ”best practice” processer för företag i samma bransch.

Då går vi in och tittar på de olika processerna, hela vägen från inköp till löneutbetalning, till kunder och fakturering. Också hela bokslutsprocessen och hela controllerprocessen. För att se vad som är best practice, hur ser det ut här, vad kan vi göra istället?

Intervju 33, Konsult, före detta Management & Partners

Därpå följde en processförändring, det som konsulterna kallade för en ”redesign”. Tillsammans med klientens personal organiserades ett så kallat visionsseminarium. Utifrån uppsatta målsättningar, processkartläggningar och tidigare erfarenheter i form av processmodeller från andra företag och andra typer av verksamheter utformades nya affärsprocesser inom de områden där man identifierat en förbättringspotential. Detta blev sedan utgångspunkten för det förändringsarbete som konsulterna drev i klientorganisationen.

Oavsett om klientprojekten inleddes med en förstudie av Förändringskonsulterna eller direkt gick in i ett förändringsarbete så innehöll projekten en genomförandefas där konsulterna drev en organisationsförändring. Till att börja med bemannades styrgrupper bestående av konsulter och viktiga stödpersoner hos klienten och projektkontor sattes upp, som övervakade genomförandet av projektet. Workshops och olika typer av informationsåtgärder kunde genomföras för att driva förändringsarbetet. Arbetsmetoder som Konsultprocessen och BPR (se nedan) gav

dock konsulten tänkbara idéer om aktiviteter som konsulten kunde genomföra. Valet av åtgärder var enligt konsulterna i hög grad beroende av situationen, och den specifika klienten. En konsult beskriver utmaningen att anpassa förändringsaktiviteterna så här:

Så det fungerar väldigt olika hur man gör saker och ting. Saker som funkar i vissa företag funkar inte i andra. Exempelvis hur man, bara en sån sak som hur man går ut med information till de som behöver den. I vissa företag fungerar det här med Intranet hyggligt bra och man kan ha lite... workshops, man kan ha lite utställningar och mässor. I andra företag handlar det om att trycka trycksaker, kanske trycka upp prylar och muggar och sånt. Man måste kanske ha andra typer av föreläsningar, eller att chefen presenterar, eller... bjuda in folk till om man nu sitter ett helt projektteam på en konferens, att bjuda in folk att presentera. Så det är väldigt situationsanpassat. Det är svårt att ge någon sån här one-solution-fix-everything.

Intervju 29, Konsult, före detta Management & Partners

Även i slutet av projektet arbetade konsulterna med återvinning. När projektet avslutades dokumenterades resultaten från projektet för att möjliggöra återanvändning i andra projekt. Dokumentationen granskades först av en reviewer, en mer senior konsult, som värderade innehållet och kontrollerade att dokumentet hade försetts med sammanfattning och indexering. Därefter gavs klartecken från en mer senior medarbetare till att ladda upp dokumentet i IT-systemet för kunskaps-hantering. Dessa dubbla kontrollpunkter, där det slutgiltiga avgörandet om publicering fälldes av konsulter som deltog i kärnan i konsultarbetet, bidrog till att upprätthålla en viktig norm om konfidentialitet som beskrivs i nästa avsnitt.

Arbetsnormer

Konsulternas arbetsnormer anger vad medlemmarna i praktikgemenskapen betonar som viktigt vid utförandet av arbetsuppgifterna. För Förändringskonsulternas var det till att börja med viktigt att konsulterna själva sålde konsultprojekten. Försäljning av Förändringskonsultprojekt byggde enligt konsulterna på långsiktiga relationer, försäljning skedde ofta till kunder och kundrepresentanter som konsulterna hade en tidigare affärsrelation till. Därför bestod försäljningsarbetet till en stor del av att etablera och hantera personliga relationer till representanter hos kunden, och det var viktigt att konsulterna som sålde projektet även var de som skulle genomföra det.

En annan viktig del i Förändringskonsulternas arbete var att arbeta med effektivisering av klientens verksamhet och därigenom förbättra klientens ekonomiska resultat, eftersom utgångspunkten för Förändringskonsulternas klientprojekt oftast var någon form av upplevda effektivitetsproblem. De organisationsförändringar som de drev skulle antingen skapa kostnadsbesparingar eller intäktsökningar hos klienten. Det var påverkan på det ekonomiska resultatet som var slutmålet, och det som klientprojekten utvärderades utifrån.

En annan viktig utgångspunkt för Förändringskonsulternas arbete var att deras arbete krävde en relativt hög grad av flexibilitet. Eftersom det ofta var okänt vilken potential för effektivisering som fanns i verksamheten, och potentialen upptäcktes allteftersom projekten fortlöpte, så ville konsulterna ha möjlighet att anpassa projektets utformning och upplägg så länge som möjligt. De tillät sig ibland att gå tillbaks och omformulera syftet med projektet, allteftersom bilden av klientorganisationens problem klarnade. Konsulterna lade mindre vikt vid att hålla fast vid en given projektstruktur, det viktiga var utfallet i termer av besparingar.

En viktig förutsättning för konsulternas arbete var även anpassning. I konsulternas arbete ingick att förutsättningslöst leta efter effektiviseringspotential. Det gjorde att konsulterna ansåg att de behövde vara flexibla med avseende på hur man skulle genomföra förändringar. Det viktiga var vilken besparingspotential som kunde realiserats - vilka som var verktygen, eller medlen, för detta var mindre viktigt. I vissa fall kunde det handla om att försöka förändra personalens attityder och förståelse av verksamheten, i andra fall kunde det handla om att byta ut ett IT-system. Målsättningen var primärt att åstadkomma resultatmässiga effekter, vilket gjorde att verktygen anpassades efter behovet i den aktuella situationen.

En viktig del av arbetsnormerna hos Förändringskonsulterna var slutligen att de var noga med konfidentialitet. Detta var en konsekvens av betydelsen av att återvinna dokumenterade erfarenheter, i kombination med att konsulterna i sina projekt ofta fick tillgång till känslig affärsinformation. Det kunde handla om företagsstrategiska beslut, sätt att organisera verksamheter på, marknadssiffror och andra ekonomiska siffror. Konsulterna fick inte sprida denna information vidare till andra klienter eller företag, och därför behandlades denna information konfidentiellt. Detta understöddes också av funktionerna i systemet för kunskapsshantering, där dokument kunde förses med konfidentialitetsmärkning av olika slag.

Repertoar

Repertoaren innehåller de praktiska och teoretiska verktyg som används i praktikgemenskapen som stöd i utförandet av arbetsuppgifterna. Förändringskonsulterna använde till att börja med olika arbetsmetoder⁹ till stöd för sitt arbete i klientprojekten. Till att börja med använde de sig av Konsultprocessen, som var en generell och övergripande projektledningsmetod. Konsultprocessen bestod av tre olika delar, som representerade en tänkt gång i ett klientprojekt. Den första delen var "försäljning", som handlade om tillvägagångssätt för att ta kontakt med kunden, skriva offerter och komma till avslut i försäljningsprocessen. "Initiering" behandlade hur man startade upp projektet tillsammans med kunden och

⁹ I beskrivningen av konsulternas repertoarer, liksom i hela beskrivningen av praktikgemenskaperna, har namn på specifika arbetsmetoder och system anonymiserats och försetts med pseudonymer.

genomförde olika aktiviteter för att skapa en beredskap för förändring i klientorganisationen, till exempel genom uppstartsmöten och sociala aktiviteter. Den beskrev även hur man bemannade projektet med nya medarbetare, och etablerade stödjande organisationsstrukturer hos kunden, som till exempel projektkontor och styrgrupper. Den tredje delen, ”avslutning”, behandlade de resultat som förväntades komma ut ur projektet, och hur dessa skulle komma olika intressenter till godo. Detta sista steg stödde därigenom arbetet med att återvinna erfarenheter som beskrivits ovan. Det var föreskrivet att konsulterna i slutet av ett klientprojekt skulle välja ut viktiga lärdomar och dokumentera dessa. Till exempel framgick i Konsultprocessen vilka dokument som projektledaren skulle lämna efter sig stödde arbetet med återvinning. Det fanns även instruktioner för att överlämna dokumentation från projektet till klienten, och att föra in densamma i Management & Partners system för kunskapshantering. En Förändringskonsult som jobbat för IT AB och senare även Management & Partners beskrev arbetsprocesserna för kunskapshantering som en av Förändringskonsulternas styrkor:

Man var ju bra på det i Management & Partners, kontra IT AB. Det att när du kör ett projekt, alltså hela kulturen bygger på det, det är det här som var skillnaden, kulturen var - kör projekt, samlar erfarenheten, och så har du samtidigt metoden.

Intervju 34, Knowledge Manager, före detta IT AB

Konsultprocessen användes huvudsakligen av projektledaren, som var den konsult som hade det övergripande ansvaret för att rätt aktiviteter planerades och genomfördes i projektet. Vissa av de aktiviteter som fanns omnämnda i Konsultprocessen var rödmarkerade, vilket signalerade att dessa aktiviteter borde genomföras i varje klientprojekt för att det skulle bli framgångsrikt, en slags kvalitetssäkring. Utöver dessa fanns sedan fler aktiviteter och kontrollpunkter, som konsulterna kunde använda vid behov. Konsultprocessen beskrivs av Förändringskonsulterna som ett verktyg som var lätt att ta till sig. Enligt Förändringskonsulterna fungerade den dock inte som en direkt styrning av arbetet, utan som en vägledning och checklista för de uppgifter som utförs.

För det är ett väldigt lätt sätt att gå igenom faserna, och få stöd för det som vi normalt sett gör i projekt och man uppfattar det inte som att det driver för mycket tid. För det får inte bli veckovis av [planerings]arbete då, när vi har några veckor på oss bara. Utan det ska vara ett stöd för att gå igenom de här tydliga faserna: börja ett projekt, genomför projektet, avsluta projektet.

Intervju 33, Konsult, före detta Management & Partners

Förändringskonsulterna använde även en metod som hette BPR för att genomföra kartläggning och förändring av processer i organisationer. BPR var en förkortning för business process reengineering (Hammer och Champy, 1993), en populär managementmetod under 1990-talet. Verktöget användes för att beskriva organisationen i termer av processer, och innehöll även riktlinjer för att utveckla dessa

processer. BPR bestod liksom Konsultprocessen av checklistor med aktiviteter som kunde användas vid processutveckling.

Aktivitetserna, och därmed projektet, var uppdelade på fyra olika faser: mobilisering, diagnos, redesign och implementering. ”Mobiliseringsfasen” beskrev hur konsulterna kunde skapa förståelse i klientorganisationen för ett behov av förändring. Under denna fas beskrevs också hur organisationens strategi kunde fastställas, och fokus för klientprojektet bestämmas. ”Diagnosfasen” innehöll verktyg för att kartlägga klientföretaget ur ett processperspektiv, inom det fokus som satts upp för projektet i första fasen. Här fanns också exempel på olika mått som kunde användas för utvärdering för effektiviseringsambitionerna, till exempel totalkostnader, kapitalbindning, ledtider eller kundnöjdhet. Diagnosfasen skulle avslutas med uppställandet av målsättningar för vad som ska åstadkommas i redesignfasen. ”Redesignfasen” innehöll verktyg och instruktioner för att komma på nya och radikala sätt att organisera klientens verksamhet på, för att uppnå målsättningarna som sattes upp i diagnosfasen. ”Implementeringsfasen”, slutligen, beskrev hur konsulterna kunde planera och genomföra en förändring av företagets processer i enlighet med resultaten från redesignfasen.

En tredje del av repertoaren utgjordes av ett IT-system för kunskapshandling, där konsulterna kunde dokumentera och sprida de erfarenheter som gjordes i varje klientprojekt och ta del av andras erfarenheter. Det var samma system som användes för att skicka och ta emot e-post, vilket gjorde att Förändringskonsulterna använde systemet dagligen. Systemet var gemensamt för alla konsulter inom Management & Partners, vilket även möjliggjorde ett internationellt utbyte av dokument. Systemet för kunskapshandling underlättade konsulternas arbete med återvinning av erfarenheter och vikten de lade vid konfidentialitet. Dokumenten klassificerades på en tregradig skala utefter hur känslig information de innehöll. Märkningen signalerade om informationen endast kunde användas internt, eller även i interaktion med andra klienter. Systemet understödde därmed även omförhandlingen av den arbetsnorm om konfidentialitet som var viktig för Förändringskonsulterna.

Vägen mot praktikgemenskapens centrum

I en praktikgemenskap följer ofta medlemmarna en utstakad utvecklingsväg från nykomling till erfaren medlem av praktikgemenskapen, från dess periferi mot dess centrum. För att påbörja vägen mot en roll som erfaren Förändringskonsult i praktikgemenskapens centrum, krävdes till att börja med en akademisk utbildning och i vissa fall även erfarenhet från att ha arbetat som konsult eller i linjen i andra företag. Management & Partners rekryterade framför allt personal bland studenter i ekonomi eller industriell ekonomi från akademiska institutioner som Lunds universitet, Stockholms universitet, Handelshögskolan i Stockholm, Chalmers och Kungliga Tekniska Högskolan. Det gick även att bli Förändringskonsult om man

hade erfarenhet av liknande arbete i ett annat konsultföretag, men denna väg in i konsultpraktikens periferi var ovanligare.

Nyanställda konsulter kallades för juniorkonsulter. De gavs inledningsvis tillträde till konsultarbetet genom att tränas i analysarbete och användning av företagets system för kunskapshandling. Juniorkonsulterna placerades först i den så kallade analysgruppen, en grupp inom Management & Partners som arbetade enbart med att underhålla och söka i företagets system för kunskapshandling. Projektgrupper kunde under ett klientprojekt beställa material från analysgruppen. Alla nyanställda konsulter fick tillbringa en tid i analysgruppen för att lära sig att göra research och att använda IT-systemet för kunskapshandling. I analysgruppen fick de arbeta med att ta fram och sammanställa undersökningar inom olika områden, till exempel företag, branscher eller tjänsteområden, material som sedan användes i klientprojekt. Genom arbetet fick juniorkonsulterna både inblick i datorsystemens funktion, och hur dokumentationen användes i klientprojekten.

Och om man hamnade i analysgruppen, då lärde man sig att göra företagsanalyser, och man var inne som support i projekten. Så det var inte det att man var projektledare, utan man var inne som support och... tog fram, analysgrejer, och hjälpte till med rapporter o.s.v. för att just lära sig konsultyrket.

Intervju 18, Konsult, före detta Management & Partners

Juniorkonsulter fick också genomgå interna utbildningar och kurser i de arbetsmetoder som Förändringskonsulterna använde sig av. På så sätt introducerades de till delar av Förändringskonsulternas repertoar, som till exempel metoderna Konsultprocessen och BPR. En utbildning i BPR var obligatorisk för nyanställda Förändringskonsulter, och konsulterna fick ut en låda med pärmar med en skriftlig version av metoden, som på senare år hade ersatts av en digital variant som gick att nå genom systemet för kunskapshandling. Konsulterna beskriver att de till en början följde metoderna mer noggrant, men efter att deras erfarenhet utvecklats, och efter att de studerat hur mer erfarna konsulter arbetade, använder metoderna mer som ett stöd.

Först efter en tid i analysgruppen och utbildning i konsulternas arbetsmetoder gavs juniorkonsulter möjlighet att medverka som konsult i klientprojekt, dock fortfarande utan ansvar för projektledning, försäljning och klientkontakter. Istället fick de använda de färdigheter som de utvecklat i analysgruppen och bidra med att ta fram information, och att dokumentera projekten. Gradvis fick sedan konsulterna ökat ansvar för att delta i och även leda projekten, först som delprojektledare, och sen som projektledare för hela projekt.

Ute i ansvarsprojekt, med en seniorkonsult, från början mer att dokumentera processen. Sen successivt att leda delströmmar i projektet. Och sen var tanken att nästa steg skulle vara projektledning.

Intervju 18, Konsult, före detta Management & Partners

Med ökad erfarenhet fick konsulterna mer och mer ansvar för försäljning av konsultprojekten, vilket tyder på att detta utgjorde de centrala arbetsuppgifterna i praktikgemenskapen. Givet svårigheterna med att utvärdera kvalitet och effekter av managementkonsulttjänster (Alvesson, 1993) kan själva försäljningen av projekten antas ha en relativt sett större betydelse än i andra verksamheter. Försäljningen hanterades huvudsakligen av mer erfarna konsulter, som var delägare i konsultverksamheten. Som delägare fanns även en möjlighet att påverka anslutningen av nya medlemmar i praktikgemenskapen genom inflytandet på rekryteringen av juniorkonsulter. Med delägarskapet hade konsulten nått den absoluta kärnan i Förändringskonsulternas praktikgemenskap. Det var dock långt ifrån alla konsulter som fick erbjudande om att bli delägare i konsultverksamheten.

Applikationskonsulter

Den andra gruppen av konsulter kallades Applikationskonsulter, eftersom deras verksamhet huvudsakligen bestod av att implementera en mjukvaruapplikation hos klienten, så kallade standardsystem¹⁰. Det var ett arbete som handlade bland annat om att analysera klientens arbetsprocesser, välja i vilken grad systemet skulle anpassas till kundens specifika förutsättningar samt genomföra installationen av systemet.

Arbetsrelationer

Applikationskonsulternas arbete och deras interaktion kring detta arbete var inte fokuserat på någon specifik bransch eller typ av verksamhet. De arbetade med att implementera standardsystem, vilket var en tjänst som erbjöds olika företag i olika typer av branscher. Systemen består av olika moduler, avsedda att stödja olika arbetsprocesser inom ett företag, till exempel löneadministration, eller lagerhantering. Ett projekt kunde därför handla såväl om att installera hela system, som att implementera enstaka moduler för specifika funktioner i företaget.

Applikationskonsulternas arbetade i stora projekt som kunde bestå av så många som 100 konsulter och omsätta upp till 100 MSEK. Klientprojekten kunde vara årslånga, och i vissa fall löpa över mer än ett år. Under dessa perioder var Applikationskonsulterna sysselsatta på heltid med ett och samma projekt, och arbetade hos klienten en stor del av sin arbetstid. Projekten kunde till och med ha egna ekonomichefer, eller så kallade projektcontrollers.

¹⁰ För en förklaring av begreppet standardsystem, se föregående kapitel

[Applikationskonsulter] är vana vid stora program, eller projekt. Vi har ofta ett antal projekt hos samma kund, som bildar ett program, löper under ett år. Jättemycket pengar, massor med folk, man bor borta och reser runt.

Intervju 28, Konsult, före detta IT AB

Storleken på standardsystemprojekten var bland annat en konsekvens av att klienterna ofta använde standardsystem som en lösning på år-2000-problematiken¹¹. Istället för att uppdatera sina gamla ekonomisystem bytte de ut dem mot ett helt nytt system, och då ofta ett standardsystem. En annan faktor som drev efterfrågan på standardsystem var globaliseringen. Företag med dotterbolag i många länder ville effektivisera sin verksamhet genom enhetliga arbetssätt. Genom att införa samma programvara i en hel koncern kunde omräkningar och gränssnittsproblem undvikas och siffror från dotterbolag i olika länder konsolideras automatiskt. I sådana projekt installerades systemet först i moderbolaget och därefter flyttade konsulterna vidare och ”rullade” ut standardsystemet i dotterbolag efter dotterbolag, vilket skapade mycket stora projekt.

Applikationskonsulternas projekt var relativt homogena. En orsak var att det var samma typ av system som implementerades i olika projekt. Detta gjorde att Applikationskonsulternas tjänster oftast köptes in av klienterna genom upphandlingsförfaranden, där flera konsultföretag fick lämna offerter, och där tjänsterna som skulle offereras behövde vara jämförbara. Även försäljningsarbetet var därför relativt likartat till sin karaktär. Applikationskonsulterna sålde inte sina egna tjänster, utan försäljningen av tjänsterna sköttes istället av särskilda konsultsäljare, som skötte kontakterna med klienterna fram till dess att ett avtal slutits med klienten. Försäljnings- och projektarbetet hanterades därmed av två olika praktikgemenskaper.

Det var det första jag noterade när jag började här [IT AB], att det fanns en säljorganisation. Jag behövde inte sitta och skaffa mina egna uppdrag, utan det kunde bara dyka upp, liksom. Det har jag aldrig varit med om förut [i tidigare arbete som konsult].

Intervju 5, Gruppchef, före detta IT AB

Standardsystemprojekt sågs av kunderna huvudsakligen som en teknisk företeelse, och i klientorganisationen var följaktligen IT-direktören Applikationskonsulternas motpart. Utgångspunkten för Applikationskonsulternas engagemang hos en klient var oftast att klienten redan fattat beslut om att installera ett standardsystem i sin verksamhet och behövde hjälp med att genomföra detta. Eventuella bakomliggande strategiska och affärsmässiga beslut var redan fattade och underlag för detta beslut hade tagits fram av klienterna själva eller av något annat konsultföretag.

¹¹ År-2000-problemet handlade om att datumfunktioner i många datorsystem inte anpassats för att hantera datum efter 1999-12-31.

Vi sitter ju inte med Kunden X:s ledning och säger: "låt oss titta på hur vi ska hjälpa ert företag att bli helt annorlunda utifrån den marknadsdynamik, den marknadsposition som är möjlig för er att få. Det är inte det perspektivet, utan då går vi in och säger "vi utgår från att ni har förstått vad ni vill - nu bygger vi systemet åt er". Det är vad vi gör inom ramen för Applikationskonsulterna, då.

Intervju 11, Divisionschef, externt rekryterad

Arbetet med systemet inleddes med en processkartläggning där klientens befintliga sätt att arbeta med till exempel löneadministration beskrevs i termer av en process med olika steg. I vissa fall kunde en sådan kartläggning redan vara genomförd av kunden själv, eller av ett annat konsultföretag. Men vanligen arbetade Applikationskonsulterna själva med intervjuer och workshops för att försöka skapa sig en egen uppfattning om klientens sätt att arbeta. Applikationskonsulterna pratar om att "titta på processerna", och att "mappa processerna", (från eng. map). Kartläggningen av processerna gjordes på en mycket hög detaljnivå, vilket hade att göra med att processerna behövde passa ihop med det nya systemet. Konsulterna tänkte på hur arbetsuppgifter och aktiviteter i systemet ska representeras av olika inmatningsfält och instruktioner till användaren.

Men det är att vi går igenom de processer som man ska implementera. Tittar på systemstödet, hur det kommer in i de olika processtegen, och så diskuterar man exakt hur de här systemstödsbitarna ska se ut. Allt, från hur man jobbar med det, till vilka alternativ som ska vara i ett fält i systemet.

Intervju 27, Konsult, före detta IT AB

Syftet med kartläggningen av kundens verksamhet var att identifiera hur stor skillnad som fanns mellan befintliga arbetssätt och de fördefinierade arbetssätt som systemet erbjöd. Efter att Applikationskonsulterna i termer av processer hade beskrivit verksamheten i klientföretaget, jämfördes denna beskrivning med de standardiserade processer som finns i standardsystemet, för att få en uppfattning om hur stora skillnader det fanns mellan företagets nuvarande sätt att arbeta, och det sätt att arbeta som systemet var utformat för.

När man är igenom det då börjar man mappa mot systemet. Alltså, så här fungerar processen i systemet, och sen så ser man då på hur man skulle vilja jobba i företaget, för att vara så effektiv som möjligt.

Intervju 25, Konsult, före detta IT AB

Denna analys av skillnader mellan nuläge och önskat läge var i sin tur en förutsättning för att fatta ett beslut om i vilken utsträckning systemet skulle anpassas till företagets specifika förutsättningar. Det var nämligen inte med nödvändighet så att organisationen behövde anpassa sig efter standardsystemet. Namnet till trots var programvaran inte helt standardiserad, utan medgav ett visst mått av lokal anpassning. I vissa fall behövde systemet anpassas efter

klientorganisationen, till exempel till de befintliga IT-system som fanns hos klienterna. Även om installationer av standardssystem var stora och omfattande var det inte alltid aktuellt eller möjligt att i ett svep ersätta alla befintliga system. Hos de flesta kunder krävdes istället en anpassning till existerande system, överföring av data från befintliga system och så vidare. Andra skäl till att systemet anpassades kunde vara att verksamheten hade mer eller mindre unika egenskaper, som inte gick att hantera inom ramen för systemets standardfunktioner. En viss del av en implementation handlade därför om anpassning, eller "customization" som konsulterna ofta kallade det.

Systemets standardprocesser innebar således inte bara begränsningar för konsulterna och klienten. Systemets olika funktioner beskrevs av konsulterna som en kunskapskälla i sig självt, och ett stöd i konsultarbetet. De standardiserade processerna ledde till att konsulterna kunde identifiera nya möjligheter och nya sätt att arbeta på, funktioner som kunderna skulle kunna använda, som de inte använde.

Vilka krav, vilka möjligheter har systemet? För ibland så stödjer systemet kanske inte allting, och ibland tillkommer kanske saker som de inte har sett, att här kan vi också rationalisera och tjäna pengar.

Intervju 26, Konsult, före detta IT AB

Sedermera utmynnade konsulternas analys och diskussioner av anpassningar av systemet i en läsning av projektets fokus. Detta tog formen av ett dokument som kallades "blueprint" (engelska för ritning). Begreppet kommer i sin tur från arbetsmetoden Implementera SAP vilket visar hur delar av repertoaren stödde Applikationskonsulternas arbetsrelationer. Enligt Applikationskonsulterna var det här som projektets innehåll definierades, hur många och vilka moduler som skulle installeras hos kunden och hur mycket arbete som skulle utföras av konsultföretaget respektive kunden själv. Här bestämdes även den tid som installationen fick ta i anspråk. Blueprinten utgjorde även en formell överenskommelse med kunden om hur systemet skulle se ut, och vad systemprojektet skulle omfatta, för att undvika att det tillkom förändringar senare i klientprojektet. Applikationskonsulterna talade om att det var viktigt att definiera projektets "scope", och hålla fast vid detta scope.

Sen kommer vi över i blueprintfasen. Designfasen. Som mynnar ut i ett blueprintdokument där man skrivit ner allting som ska göras. Där vi kommer överens med kunden om att det här ska göras, så här ska lösningen se ut. Det får kunden skriva under också - OK, vi tycker som ni. Det här är det vi ska göra under realiseringsfasen.

Intervju 28, Konsult, före detta IT AB

Efter att systemet designats och blueprinten lagts fast så började arbetet med att ställa in och installera systemet hos kunden, något som konsulterna kallade för realisering. Återigen kan noteras hur konsulternas repertoar, i det här fallet Implementera SAP satte sina spår i konsulternas språkbruk, då den motsvarande

fasen i konsultmetoden hette ”realize”. Blueprinten omsattes i handling och systemet konfigurerades efter den överenskomna designen. Denna fas krävde kunskap om standardsystemet. Applikationskonsulterna använde den kunskap de fick genom utbildningar och certifieringar för att ställa in systemet för den aktuella klienten. Det var i denna fas som det avgjordes om projektet hölls inom lästa tids- och kostnadsramar. En slarvigt utförd designfas gjorde sig påmind under realiseringen och kunde innebära att projektet tog mer tid och kostade mer än beräknat.

Ibland fanns även ett behov av att göra ändringar i den standardiserade programvaran. Detta kunde inte Applikationskonsulterna hantera själva eftersom detta krävde programmering. Därför var även programmerare involverade i realiseringsfasen, i den mån man beslutat sig för att göra avvikelser från standardprocesserna och anpassa systemet. Således var flera praktikgemenskaper involverade i leveransen av ett standardsystem. Som nämnts ovan försökte man dock av kostnadsmissiga skäl begränsa graden av anpassning och därmed även mängden programmeringsarbete.

Sen finns det tekniska konsulter, som jobbar mer med infrastruktur, eller om det ska vara programmering i systemet, om man ska gå bort från standard, om man ska göra andra saker. Men de personerna har vi väldigt få av, de ska helst inte göra så mycket. Helst ska man hålla sig till standard. Men det finns ju såna personer. Och de plockar man in vid behov.

Intervju 27, Konsult, före detta IT AB

När inställningsarbetet var klart genomfördes tester av systemet. Konsulterna gjorde sedan en utvärdering av systemets funktion och systemet lämnades över till en förvaltande organisation, med ansvar för fortsatt uppdatering och utveckling. Den förvaltande organisationen kunde vara klientorganisationens IT-avdelning, en extern driftsleverantör, eller IT AB:s drift-division, i de fall då klienten även valt att utlokalisera driften av systemet till IT AB. Även driftorganisationen testade systemet och efter att båda parter testat systemet skedde återigen en formell avrapportering där klienten godkände systemets funktionalitet genom att skriva under ett dokument. I samband med överlämning och tester av systemet genomförde även Applikationskonsulterna utbildning av de användare i klientföretaget som skulle använda systemet. Både strukturerade utbildningsinsatser i form av standardiserade kurser, och mer kundanpassade aktiviteter användes för att få användarna att börja arbeta i nya arbetsprocesser med systemet.

Då man ska introducera det ut i verksamheten. Så det är mycket utbildning, mycket handpåläggning, eller mycket finnas till hands, hjälpa folk på plats. Så att det blir rätt, så att de slösar så lite energi som möjligt på att vara frustrerade, utan kommer fram.

Intervju 25, Konsult, före detta IT AB

Konsulterna försökte att i början och slutet av projektet arbeta med återvinning av erfarenheter från kollegor och andra konsulter som hade erfarenhet av SAP. Om det personliga nätverket inte räckte till för att få svar på en fråga, fanns det i Applikationskonsulternas system för kunskapshantering ett stort antal diskussionsfora, specialiserade på olika typer av standardapplikationer, och olika moduler i standardapplikationerna. Dessa fora var tillgängliga för Applikationskonsulternas konsulter över hela världen, och gav tillgång till en stor mängd människor som arbetade med samma applikation. Genom att systemet utgjorde en del av deras gemensamma repertoar, kunde de interagera obehindrat kring problem i systemet, trots att de inte arbetade i samma projekt. Eftersom systemet även utgjorde en gemensam repertoar för alla som arbetade med det, kunde hjälpen även finnas utanför det egna företaget, till exempel i diskussionsfora som SAP tillhandahöll.

Arbetsnormer

Arbetsnormerna anger vad som anses som viktigt i utförandet av arbetsuppgifterna, och för Applikationskonsulterna var en sådan arbetsnorm något som oftast benämndes som "leverans". Deras tjänster var i stor utsträckning specificerade i avtal, varför fokus kom att falla mer på när och till vilken kostnad tjänsterna levererades, snarare än vad som levererades. Ordet leverans i det här sammanhanget handlade således inte så mycket om själva innehållet, utan innehållet i relation till tid och pengar. När konsulterna påbörjade sitt arbete i ett klientprojekt var målsättningen given - att få standardsystemet på plats till en i förväg bestämd tidpunkt och till en i förväg bestämd kostnad. Arbetet var i mindre utsträckning styrt av affärsmässiga mål.

Du håller tid, du håller budget, levererar det som kunden vill ha. Och då måste man, alltså ha förmågan att hålla ihop även stora implementationer.

Intervju 25, Konsult, före detta IT AB

De ekonomiska marginalerna för Applikationskonsulternas klientprojekt var snäva på grund av en hård konkurrens kring försäljningen av standardsystemimplementationer. Konsulterna arbetade utifrån en i förväg bestämd intäkt, men med rörliga kostnader, vilket ställde stora krav på att de höll tids- och kostnadsbudgetar, för att nå lönsamhet i varje projekt. Storleken och komplexiteten på klientprojekten, men också de minskande marginalerna under slutet av 1990-talet gjorde att lönsamheten avgjordes av hur väl konsulterna lyckades hålla projekten inom förutbestämda ramar. Dessutom fanns det en risk för att bli stämd av klienten vid förseningar. Sammantaget gjorde detta att Applikationskonsulter lade stor vikt vid struktur, framförallt med avseende på planeringen av konsultprojekten. Många Applikationskonsulter beskrev det som viktigt att i projektplaneringen noggrant specificera vilka aktiviteter som skulle genomföras, och sedan följa de specifikationer som satts upp, både med avseende på tids- och kostnadsramar.

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

Intervju 5, Gruppchef, före detta IT AB

Slutligen fäste Applikationskonsulterna stor vikt vid standardisering, att systemen inte anpassades för mycket till kundens specifika situation. Det kan återigen kopplas till de ekonomiska villkoren för verksamheten. Marginalerna var små, men standardsystemen erbjöd samtidigt kostnadsfördelar, jämfört med traditionell systemutveckling och skräddarsydda system genom att de var just standardiserade. För att dra nytta av detta behövde de hålla sig till systemets standardfunktioner i så stor utsträckning som möjligt, då anpassning av systemet var kostsamt och tidskrävande. Konsulterna försökte därför styra lösningen mot de standardiserade processerna i standardsystemet. Även om det gick att laborera med både anpassningen av systemet och förändringar i företagets arbetssätt, så var det oftare så att organisationen fick anpassa sig efter systemet, än tvärtom.

Då tryckte vi in systemet och så fick verksamheten vackert anpassa sig.

Intervju 26, Konsult, före detta IT AB

Konsulterna menade att det dels berodde på att man saknade den affärsmässiga kunskap som behövdes för att använda systemimplementeringen som ett verktyg för effektivisering. Det bekräftar delvis de argument som låg till grund för beslutet att fusionera med Management & Partners, att IT AB saknade affärsmässig kompetens. Applikationskonsulternas klienter hade traditionellt heller inte efterfrågat verksamhetsanalyser och kopplingar till effektiviseringsarbete. Det var huvudsakligen installation av systemet som efterfrågades, till en så låg kostnad som möjligt, och det föregående analysarbetet hade kunderna lagt ut på andra konsultföretag eller hanterat själva.

Repertoar

De praktiska och teoretiska verktyg som Applikationskonsulterna använde som stöd i utförandet av arbetsuppgifterna var dels arbetsmetoder, dels ett system för kunskapshantering. Till att börja med var projektplaneringsmetoden Nordic Planning ett viktigt stöd, en metod som även var en del av IT AB:s ISO-certifiering. Nordic Planning angav vilka aktiviteter i ett projekt som var obligatoriska om klientprojektet skulle uppfylla de kvalitetskrav som fanns i ISO-certifieringen. Varje projekt skulle till exempel ha en kvalitetsplan, och skulle inledas med en social aktivitet för konsulter och kunder, en så kallad kickoff.

...sen har vi något som heter Nordic Planning också, som är kvalitetssäkring, att vissa dokument, vissa saker måste finnas med, för att vi ska kunna säga att vi håller IT AB-kvalitet på det här projektet. Både ur legala och verksamhetsrelaterade termer.

Intervju 28, Konsult, före detta IT AB

Applikationskonsulterna arbetade även efter en projektstyrningsmodell som hette Implementera SAP. Det var en lokal version av mjukvaruföretaget SAP:s egen metod för implementering av standardsystem som hade anpassats för Applikationskonsulternas behov. Implementera SAP hade hos Applikationskonsulterna kompletterats med metodstöd för organisationsförändring och utveckling, medan ASAP huvudsakligen var fokuserad på konfiguration av systemet och projektledning av arbetet med systemet. Ända sedan Applikationskonsulterna började arbeta med SAP hade en parallell metodutveckling skett, där SAP konstant utvecklade sitt metodpaket, och Applikationskonsulterna följde efter med modifieringar av sin version.

Implementera SAP var indelad i ett antal olika faser: project preparation, blueprint, realization, final preparation och go live & support. För varje fas fanns checklistor för de arbetsuppgifter som skulle utföras. Dessa listor utgjorde också grunden för dokumentering av ett projekt. Genom att notera vilka arbetsmoment som utförts i ett visst projekt och därefter spara listorna så fick de en dokumentation av klientprojektet som visar hur systemet konfigurerats, och som kunde användas för andra framtida projekt, eller i förvaltning av det aktuella systemet.

Preparation innehöll rekommenderade aktiviteter för att starta upp ett projekt, till exempel att hålla uppstartsmöten med klienten och genomföra olika aktiviteter för att organisera projektgruppen. I den här fasen gjordes också en första bestämning av projektets omfattning och fokus. Blueprint var ett stöd för kartläggning av klientens affärsprocesser och hur stora skillnader som fanns mellan affärsprocesserna och processerna i SAP. Resultatet av blueprintfasen var en lista eller förteckning över de processer och funktioner som systemet skulle hantera. Listan innebar även en bestämning av projektets "scope" såtillvida att det var utifrån denna lista som resursanvändningen i resten av projektet planeras. Listan används också för att stämna av systemets utformning med kunden inför installationen av systemet. Realization innehöll aktiviteter för att, utifrån blueprinten, konfigurera ett system och parallellt även att dokumentera systemet. När denna fas var över fanns ett färdigt, men otestat system. Final preparation innehöll olika rutiner för tester och utformning av utbildningsmaterial. Avslutningsvis gick projektet in i go-live-fasen, där systemet togs i bruk i klientorganisationens vardagliga arbete. Som jag beskrivit ovan så präglade också Implementera SAP Applikationskonsulternas språkbruk. De använde metodens namn på faserna för att beskriva och kategorisera sitt arbete, till exempel genom att de pratade om att "blueprinta", "realisera", och "gå live" med systemet. Liksom Förändringskonsulternas arbetsmetod BPR utgick även Implementera SAP från ett processperspektiv på organisationer.

Informationsflödet i systemet, med inmatningar från användaren, och den information som användaren får ut ur systemet, beskrevs i termer av processer. Därför användes även processgrafer för att beskriva de arbetsprocesserna i systemet.

Den tredje delen av repertoaren utgjordes av Applikationskonsulternas IT-system för kunskapshandling. Till exempel dokumenterades hur SAP-systemen konfigurerats och dokumentationen lämnades dels över till kunden för att möjliggöra och underlätta underhåll och uppdatering av systemet i efterhand, dels sparades dokumentationen i systemet för kunskapshandling, för att kunna användas vid uppdrag i liknande verksamheter, till exempel i andra företag i samma bransch. Konsulterna arbetade dock huvudsakligen lokalt med dokumentation av projekt. Under senare delen av 1990-talet hade man lagt betydande resurser på att utveckla ett globalt IT-system för delning av dokumentation från klientprojekt, som kallades Kunskapsrymden. Systemet innehöll dokumentation från genomförda projekt, som var strukturerad i olika databaser för tjänsteområden, branscher och klienter. Systemet användes dock av flera skäl inte i särskilt stor utsträckning av Applikationskonsulterna, bland annat för att det uppfattades som svårtillgängligt. Applikationskonsulterna sparade istället dokumentationen lokalt, på sin egen dator. På så vis kunde en enskild konsult återanvända sitt eget tidigare arbete, och ett visst utbyte av dokument mellan konsulter förekom också. Dessutom delade Applikationskonsulterna filer genom en enkel lösning med gemensamma filkataloger på en server, som bara Applikationskonsulter kom åt.

Vägen mot praktikgemenskapens centrum

För att påbörja vägen mot att bli en erfaren Applikationskonsult, och börja röra sig från praktikgemenskapens periferi mot dess centrum behövdes antingen en universitetsutbildning, erfarenhet av standardsystem eller kompetens från de affärsfunktioner som konsulterna utvecklade system för. Det fanns exempel på Applikationskonsulter som anställdes direkt efter examen men deras utbildningsbakgrund kunde vara mycket varierande, allt från systemvetare till ekonomer och ingenjörer. Det fanns även exempel på konsulter som anställdes på grund av sin specialistkompetens inom ett standardsystem, till exempel SAP. Slutligen fanns även rekryteringar som byggde på erfarenhet av den funktion i klientföretagen som konsulterna arbetade med. En konsult inom det tjänsteområde som arbetade med HR-frågor beskriver olika vägar till en anställning som Applikationskonsult inom HR-området.

De är... det är faktiskt lite olika. Just inom vår enhet är det någon som är från lönesidan, och det är ju bra om man ska vara lönekonsult, och sen X, han är ju, han har ju jobbat med system och HR i hela sitt liv, sen är det en annan tjej som är ungefär som jag, hon har gått en HR-utbildning, men hon har inte jobbat på HR-avdelning. Så hon har rätt grundkunskap också, men sen är det några som är mer, har varit ekonomer, eller systemvetare som har blivit HR-konsulter.

Intervju 27, Konsult, före detta IT AB

De påbörjade sedan sitt arbete som Applikationskonsulter genom att gå utbildningar och kurser i standardsystem och olika moduler som levererades antingen av det egna företaget eller av leverantörerna av standardsystem, i det här fallet huvudsakligen mjukvaruföretaget SAP. Genom att gå kurser hos leverantörerna av standardsystem fick de olika typer av certifieringar av sin kunskap om systemet. Certifieringen fyllde en viktig funktion för att visa vilka kunskaper konsulten hade om standardsystemet. Dessa certifieringar var personliga och gångbara även utanför det egna företaget, och konsulten kunde således ta med sig sin certifiering till ett annat företag.

Konsulterna började arbeta i projekt med att realisera avgränsade delar av standardsystemet. Utifrån denna ingångsposition kunde konsulterna sedan välja att utvecklas längs med två möjliga utvecklingsvägar för Applikationskonsulterna. En möjlighet var att utvecklas inom projektledning, och gå mot att leda standardsystemprojekt. Vissa konsulter utvecklade en grundläggande förståelse för systemet, men gick därefter mot en roll först som delprojektledare för delar av standardsystemprojekt, och sedan som projektledare för hela standardsystemprojekt, ytterst ansvarig för det som konsulterna kallar leverans.

En annan möjlighet var att utvecklas mot en specialistroll där konsulterna förvärvade djupare kunskap om en modul i systemet, till exempel HR-modulen eller logistikmodulen, så kallade modulspecialister. Möjligen skulle man kunna betrakta

projektledare och modulspecialister som två skilda praktikgemenskaper. För den aktuella problematiken med integration av kunskaper mellan Applikationskonsulterna är dock likheterna mellan dessa två kategorier större än skillnaderna, varför det är mer fruktbart att fokusera på de gemensamma nämnare som finns mellan grupperna, och svårigheterna med att integrera detta med Förändringskonsulterna.

En jämförelse av de två praktikgemenskaperna

Jag har ovan beskrivit de praktikgemenskaper som skulle integreras i fusionen mellan Management & Partners och IT AB, som en utgångspunkt för den fortsatta analysen av kunskapsintegration i nästa kapitel. Resultaten har sammanfattats i Tabell 3 nedan. För att underlätta en jämförelse har aspekter av praktikgemenskaperna som är jämförbara placerats på samma rader i tabellen. I de fall då jämförelsen visar på likheter har dessa aspekter markerats med fet stil i tabellen, till exempel när det gäller att arbetsrelationerna i båda praktikgemenskaperna omfattade återvinning av erfarenheter.

Tabell 3: En jämförelse av Förändringskonsulters och Applikationskonsulters praktikgemenskaper

	Förändringskonsulter	Applikationskonsulter
Arbetsrelationer	Arbeta i små projekt Försäljningsarbete Arbeta med klientens VD Genomföra förstudier Ta fram business case Kartlägga processer Driva organisationsförändring med klienten Återvinna erfarenheter	Arbeta i stora projekt Arbeta med klientens IT-chef Kartlägga processer Anpassa standardsystemet Läs systemkonfigurationen "Realisera" systemet Testa systemet Utbilda användarna hos klienten Återvinna erfarenheter
Arbetsnormer	Konsulterna ska sälja projekten Projekten ska sätta till effektivisering Projektplaneringen ska vara flexibel Lösningen ska anpassas till klienten Information om kunden ska behandlas konfidentiellt	Projekt ska levereras i tid och på budget Projektplanering ska vara strukturerad Lösningen ska vara standardiserad
Repertoar	Konsultprocessen (metod) BPR (metod) Globalt IT-system för kunskaps hantering	Nordic Planning (metod) Implementera SAP (metod) Lokala mappar för kunskaps hantering
Vägen mot praktikgemenskapens centrum	Högstatusutbildning som krav Analysarbete Inledande utbildningar och kurser Deltagande som juniorkonsult i klientprojekt Deltagande som delprojektledare Deltagande som projektledare Försäljning av konsulttjänster Delägare i konsultverksamheten	Universitetsutbildning, erfarenhet av standardsystem eller funktionskompetens som krav Inledande utbildningar och kurser Certifiering av konsulten Deltagande som juniorkonsult i klientprojekt Deltagande som delprojektledare Deltagande som projektledare Deltagande som modulspecialister

En sammanfattande bild av Förändringskonsulternas praktikgemenskap ger att de själva sålde sina konsultprojekt, med hjälp av sina seniorkonsulter. De arbetade i relativt små projektgrupper, och deras arbete var fokuserat på att effektivisera klientens verksamhet. I detta arbete var processkartläggning ett viktigt sätt att beskriva klientorganisationen. Konsulterna värdesatte saker som flexibilitet, anpassning och konfidentialitet i sitt arbete, alla arbetsnormer som gick att koppla till det arbete de utförde. De använde sig även av olika typer av arbetsmetoder i sitt arbete,

bland annat metoder för projektplanering och processkartläggning. Dessutom använde de ett globalt IT-system för kunskapshantering, där de delade dokumentation. Vägen till en roll som erfaren Förändringskonsult gick via researcharbete, projektledning och försäljning av konsultprojekt.

Motsvarande sammanfattande bild av Applikationskonsulternas praktikgemenskap visar att särskilda säljare sålde deras projekt, som kunde vara mycket stora till omfattningen. Konsulternas arbete var fokuserat på att installera ett standardiserat IT-system på rätt tid och till en i förväg bestämd kostnad. Applikationskonsulter begagnade sig av processkartläggning som ett sätt att jämföra klientens arbetssätt med systemets processer. De värdesatte saker som leverans, struktur och standardisering, vilket i stor utsträckning var arbetsnormer som hörde samman med de höga kraven på tillförlitlighet i de stora systemimplementationerna. De använde sig av arbetsmetoder för projektplanering och processutveckling i sitt arbete, och delade dokumentation lokalt. Att bli en erfaren Applikationskonsult kunde antingen handla om att bli specialist på systemet eller att bli projektledare.

Beskrivningen visar att det finns vissa likheter i konsulternas praktikgemenskaper, men även stora skillnader. För att underlätta förståelsen av den fortsatta analysen i kapitel sju kommer jag att gå igenom några av de likheter och skillnader som kan identifieras och som kom att bli viktiga för den fortsatta integrationsprocessen. Om vi till att börja med ser på de två praktikgemenskapernas arbetsrelationer, så arbetade både Förändrings- och Applikationskonsulter arbetade med processkartläggningar. Förändringskonsulterna pratade i sitt effektiviseringsarbete om att kartlägga, ”redesign” och förändra processer i klientföretaget för att öka dess effektivitet. Applikationskonsulterna pratade om att kartlägga, eller ”mappa” processerna i klientföretaget för att anpassa dessa till systemstödet i standardsystemen. En annan likhet var att både Förändringskonsulter och Applikationskonsulter arbetade med återvinning av erfarenheter, om än med olika verktyg. Förändringskonsulterna arbetade med ett globalt system för kunskapshantering och hade noga utarbetade processer och rutiner för delning av dokumentation, medan Applikationskonsulternas arbete med återvinning var mer lokalt fokuserat och de använde lokala filserverar för att dela dokument.

Det fanns dock även stora skillnader i konsulternas kunskaper. En skillnad rörde arbetsrelationerna och storleken på projekten. Förändringskonsulter arbetade i små projekt om upp till fem konsulter, medan Applikationskonsulter kunde arbeta i stora projekt som sysselsatte 100 konsulter. Det går även att konstatera att det fanns en del skillnader med avseende på erfarenheterna av att arbeta med försäljning, och vem som var motparten i klientorganisationen. Förändringskonsulternas tjänster såldes av konsulterna, medan Applikationskonsulternas tjänster såldes av särskilda konsultsäljare. Konsulterna hade också olika motparter i klientorganisationen. Förändringskonsulter arbetade mot VD:ar eller affärsområdeschefer, medan Applikationskonsulternas motpart i huvudsak var CIO,

informationsdirektören. Slutligen skilde sig innehållet i projekten åt. Förändringskonsulternas projekt handlade mycket mer om ett förutsättningslöst sökande efter förbättringspotential, vilket gjorde att förstudier och etablerandet av ett business case tog upp större delen av verksamheten i klientprojekten. För applikationskonsulter var den affärsmässiga målsättningen oftare given från början av projekten och de kom därför att handla mer om anpassning, realisering och tester av systemet.

Sett till Förändringskonsulters och Applikationskonsulters arbetsnormer saknades likheter. Förändringskonsulterna värdesatte därför effektivisering av klientens verksamhet, det vill säga en påverkan på deras ekonomiska resultat, något som bottnade i deras ofta mer förutsättningslösa arbetsuppgift. De värdesatte därför även flexibilitet för att kunna ta tillvara nya möjligheter till effektivisering av klientens verksamhet. Eftersom syftet kunde skilja sig åt mellan olika projekt ville man heller inte låsa sig vid några särskilda förändringsverktyg, utan värdesatte anpassning till den specifika kunden. Förändringskonsulterna var även mycket noga med konfidentialitet, och behandlade sin dokumentation med varsamhet, eftersom den innehöll affärskänslig information och spreds till en större publik inom företaget.

Applikationskonsulterna däremot arbetade i mycket stora projekt, med snäva marginaler. Applikationskonsulterna värdesatte leverans av standardsystemet hos klienten på utsatt tid och till budgeterad kostnad, eftersom konsekvenserna av förseningar för dem var så allvarliga. En viktig del för att åstadkomma detta var en mycket strukturerad projektplanering, där projektets omfattning lästes i början av projektet, och sedan följdes noggrant för att säkerställa att man kunde hålla tids- och kostnadsramar. Slutligen värdesatte de att använda sig av standardiserade lösningar i så stor utsträckning som möjligt. Att använda de möjligheter som gavs av det aktuella standardsystemet var nödvändigt för att hålla kostnaderna för projekten nere.

De båda konsultgruppernas repertoarer var även de olika. Båda praktikgemenskaperna hade en projektledningsmetod, men Förändringskonsulternas hette Konsultprocessen, och Applikationskonsulternas motsvarighet hette Nordic Planning. De hade även båda processbaserade arbetsmetoder för att stödja sitt arbete, men de förra använde arbetsmetoden BPR, och de senare Implementera SAP Processperspektivet och metoderna kunde utgöra en möjlig början till en gemensam referensram för de två konsultpraktikerna, ett så kallat gränsobjekt. Men samtidigt så var metoderna olika, och innehållet var inte gemensamt för någon metod. Det hade kunnat vara fallet om de använt externt definierade arbetsmetoder, som till exempel systemutvecklingsmetoden RUP (www.ibm.com/software/rational), som var vanlig i liknande konsultverksamheter.

Både Förändrings- och Applikationskonsulter hade även tillgång till system för kunskaps hantering, men Förändringskonsulter använde ett globalt system för

kunskapshandling, medan Applikationskonsulterna arbetade med filkataloger på en lokal server. Skillnaden låg mer i hur konsulterna använde sig av systemen och i vilken utsträckning. För Förändringskonsulterna var systemen ett viktigt arbetsverktyg, och en del själva erbjudandet, medan Applikationskonsulterna i mindre utsträckning hade anammat ett arbetssätt där erfarenheter återvanns på global nivå. Där användes istället enklare system, som delade filkataloger, för att dela dokumentation lokalt, på den egna avdelningen eller enheten.

Slutligen kan en jämförelse göras av hur man blir Förändrings- respektive Applikationskonsult. En likhet fanns i att båda kategorierna konsulter använde sig av utbildningar och kurser som ett steg i att utveckla sina konsulter. Förändringskonsulterna var dock mer fokuserade på intern utbildning, medan Applikationskonsulterna använde sig av både externa certifieringar från programvaruleverantörer och interna utbildningar. En annan likhet var att konsulterna inom båda kategorierna kunde utvecklas mot en roll som projektledare, efter att först lett delar av stora projekt. Hos Applikationskonsulterna var detta dock endast en av två möjliga utvecklingsvägar. Hos Applikationskonsulterna kunde konsulterna även gå mot en roll som så kallade modulspecialister, en utvecklingsväg som saknades i Förändringskonsulternas praktikgemenskap, där alla vägar ledde mot ökade klientkontakter och försäljningsarbete.

Andra skillnader rörde till exempel med avseende på hur konsulterna först fick access till konsultarbetet. Förändringskonsulterna hade ett mycket snävare sökkriterium för sina konsulter, och accepterade huvudsakligen nyutexaminerade studenter från högstatusutbildningar inom ekonomi och teknik. Applikationskonsulterna hade en blandning av olika högskole- och universitetsutbildningar, samt rekryteringar som byggde på praktisk erfarenhet, antingen av olika affärsfunktioner i klientföretagen eller av systemet som man arbetade med. Förändringskonsulter fick först arbeta med analysarbete innan de gavs rätt att delta i skarpa klientprojekt, medan Applikationskonsulter direkt började arbeta med realisering av systemen. Slutligen fanns en viktig skillnad i att Förändringskonsulter gick mot att arbeta allt mer med försäljning ju mer erfarna de blev, medan seniora Applikationskonsulterna inte arbetade med försäljning, utan huvudsakligen fokuserade på projektledning. De två praktikgemenskaperna hade således olika kärnor, olika aktiviteter som definierade vad som var centralt i respektive praktik, för Förändringskonsulterna stod klienten i centrum, medan Applikationskonsulterna hade genomförandet av projekten, alternativt systemet, i centrum för sina aktiviteter.

Sammanfattningsvis visar jämförelsen mellan de två praktikgemenskaperna på att de utgjorde två olika sociala kontexter som definierade vilket arbete som skulle utföras, hur det skulle utföras, och vilka verktyg som fanns tillgängliga för att utföra detta arbete. Jämförelsen visar på vissa likheter, men även ett antal skillnader, som kan antas utgöra potentiella utmaningar i en process där förväntningen är att dessa kunskaper ska integreras. Jag fortsätter i nästa kapitel med att analysera de lednings-

åtgärder som genomfördes för att försöka integrera dessa två kategorier av konsulter, vilka effekter på kunskapsintegration dessa åtgärder hade, och vilka hinder som uppstod för att dra nytta av deras kombinerade kunskaper.

7 Tio ledningsåtgärder och deras effekter på kunskapsintegration

I det här kapitlet behandlas den andra och tredje forskningsfrågan, om vilka åtgärder ledningen vidtog för att åstadkomma kunskapsintegration, vilka effekter detta hade på kunskapsintegration och vilka hinder för kunskapsintegration som kan identifieras. I kapitlet beskrivs i kronologisk ordning tio olika ledningsåtgärder som ledningen vidtog för att integrera Förändrings- och Applikationskonsulternas kunskaper. Nedanstående tabell visar vilka dessa tio ledningsåtgärder var samt ungefär när i undersökningsperioden respektive ledningsåtgärd sattes in.

Ledningsåtgärd	Tidsperiod							
	2000		2001		2002		2003	
	Vår	Höst	Vår	Höst	Vår	Höst	Vår	Höst
<i>Gemensamma klientprojekt</i>								
<i>Ett temporärt system för kunskaps-hantering: K-portalen</i>		■	■					
<i>Ett metodprojekt</i>								
<i>Bildande av en gemensam säljkår: Sektorsförsäljarna</i>			■					
<i>Tillsättande av en chef för Management-divisionen</i>								
<i>Ett nytt system för kunskapshantering: Nya K</i>					■	■		
<i>En gemensam arbets-metod: E3</i>							■	
<i>Tillsättande av chefer för disciplinerna Konsulttjänster och Tekniktjänster</i>							■	
<i>Bildande av intressegrupperna</i>								■
<i>Sekventiella projekt: Applikationskonsulter i förstudierna</i>								■

Figur 4: Ledningsåtgärdernas fördelning över undersökningsperioden

Med början i de gemensamma klientprojekten beskrivs för varje ledningsåtgärd ledningens diskussioner och åtgärder för att åstadkomma en ökad kunskapsintegration mellan Förändrings- och Applikationskonsulter. Varje ledningsåtgärd kategoriseras dessutom som en av de tre typer av integrationsmekanismer som fokuseras i avhandlingen: social interaktion, formalisering eller sekventiering. Effekterna på kunskapsintegration diskuteras även genom att effekterna på de två praktikgemenskaperna och deras arbetsrelationer, arbetsnormer och repertoarer analyseras. I samband med varje ledningsåtgärd identifieras slutligen eventuella svårigheter och hinder för kunskapsintegration som kan identifieras i integrationsprocessen.

I slutet av kapitlet görs en analys av hur olika typer av integrationsmekanismer bidragit till kunskapsintegration mellan konsulterna. Resultaten visar bland annat att det inte finns några tydliga relationer mellan valet av integrationsmekanism och utfallet i termer av kunskapsintegration, vilket pekar på ett behov av en fördjupad analys av nödvändiga förutsättningar för kunskapsintegration.

Gemensamma klientprojekt

Den första ledningsåtgärden bestod i att den svenska företagsledningen uppmanade Förändrings- och Applikationskonsulter att tillsammans försöka sälja och genomföra gemensamma projekt med klienterna, något jag sammantaget kallar för gemensamma klientprojekt. Den svenska företagsledningen ville så snart som möjligt efter beslutet att fusionera Management & Partners och IT AB stimulera försäljning och genomförande av sådana klientprojekt. Företagsledningens tanke var att till en början driva integrationen med hjälp av gemensamma konsultprojekt istället för organisationsstrukturella förändringar.

Jag menar det här var grunden, så att säga den första strategin i fusionen. Som går under benämningen "quick-wins". Att inte börja fokusera på hur strukturen ska se ut om fyra år, utan hur ska vi få ut något av det här nu, så att vi inte tappar tempo. Och det är det som jag har pratat om: nyckelkunder, hur vi bemannade projekt, börja och cross-bemanna projekt, utan att strukturer var klara, ingenting var förändrat. Utan bara börja jobba tillsammans.

Intervju 21, Integrationsansvarig, före detta IT AB

Redan i försäljningsarbetet började konsulterna dock upptäcka att klienterna inte efterfrågade inte kombinerade IT- och managementprojekt i samma utsträckning som förväntat och de samordnade inte heller sina inköp av IT- och förändringskonsulttjänster. Inköp av IT-konsulttjänster sköttes av IT-chefen medan Managementkonsulttjänster upphandlades av affärsområdeschefer eller VD:ar. Applikations- och Förändringskonsulter hade därför sällan en gemensam kund att möta vid försäljning av sina gemensamma tjänster, vilket gjorde det svårt att sälja gemensamma klientprojekt.

Det är fortfarande så att många av våra kunder köper antingen den ena eller den andra av de tjänster vi har. Och där gjorde vi en liten missbedömning skulle jag vilja säga.

Intervju 8, Marknadschef, före detta Management & Partners

Marknaden för konsulttjänster var dock stark vid tiden för fusionen. Tidsandan runt millennieskiftet, under den så kallade "IT-boomen", gjorde att kombinationen av management- och IT-konsultation sågs som spännande. Mycket kortfattat så fanns ett antagande hos många klienter att informationstekniken på ett eller annat sätt påverkade alla sorters affärsverksamhet. Detta gjorde att det fanns en viss efterfrågan på gemensamma klientprojekt. Ett antal gemensamma klientprojekt såldes därför, där Förändrings- och Applikationskonsulter provade på att även genomföra projekt tillsammans. När de började arbeta tillsammans upptäckte de att det fanns stora skillnader även i sättet att genomföra projekten.

Och det är säkert en skitdålig jämförelse, men i ett förhållande, första gången man träffas så tycker man att vi tycker ju rätt lika om många saker. Och sedan när det väl kommer ner till värderingar om... "nej, det tycker inte jag det tycker inte jag om". Alltså, det börjar bli lite mer detaljer. Det är inte bara stora... de är snälla och trevliga... så är det enorma skillnader. Enorma skillnader i kultur, enorma skillnader i belöningsystem, hur man fostras, hur man säljer projekt. Vi har väldiga skillnader ända ner till ordval. Om någon säger "risk", så ser jag det på ett sätt och någon annan ser det på ett annat sätt, och det är fundamentalt olika. Och förstår vi inte det tidigt, vilket jag inte tyckte att vi gjorde, så kan man tycka att allting är bra, vi förstår varandra. Men det gör vi inte. Och det har blivit otroligt uppenbart om man pratar om gemensamma projekt.

Intervju 6, Gruppchef, före detta Management & Partners

Och även om det fanns ett flertal skillnader mellan konsulternas arbetssätt så var just synen på risk en viktig sådan. En stor skillnad låg i omfattningen på konsulternas båda verksamheter, och då framförallt i storleken på projekten. Förändringskonsulterna var vana att arbeta i små projektgrupper medan Applikationskonsulterna ofta arbetade i stora projektgrupper på upp till 50 personer, och med den ökade storleken kom en ökad risk.

Applikationskonsulter är väldigt inriktade på att organisera och tänka igenom och definiera och säkra först. För normalt sett, även om inte vi jobbar med systemprojekt, så är det det som genomsyrar hela firman. De är gigantiska. Det är flera hundra miljoner och det är katastrof om det går åt skogen för då kommer man i tidningen och blir stämd och det kostar en massa pengar. Vi måste vara ohyggligt noga med säkerheten och vad vi definierar att vi åtar oss att följa upp.

Intervju 5, Gruppchef, före detta IT AB

Det gjorde att konsulterna hade mycket olika syn på hur projekten skulle planeras och styras. Förändringskonsulterna ville ha en relativt hög flexibilitet i planeringen, eftersom deras uppgift i hög utsträckning var explorativ, att kartlägga effektiviseringspotentialen hos klientföretaget. De ville ha möjlighet att ändra inriktning och omfattning långt in i projektet, för att ta tillvara potentiella besparingar. Applikationskonsulterna, däremot, ville ha betydligt mer struktur i sin planering och styrning av sina projekt, och såg mindre utrymme för ändringar i den ursprungliga projektplanen. Applikationskonsulternas projekt var betydligt hårdare planerade och det fanns mindre utrymme för ändringar i det ursprungliga upplägget. Det gjordes också formella avstämningar efter varje fas i projekten, där klienten fick bekräfta att konsulterna levererat enligt överenskommelse.

Sedan är man oerhört noga med säkerhet och kvalitet och väldigt petig med säkra projekt. Så man har oerhört stora komplexa projektstyrningsmodeller och verktyg. Vilket man inte behöver ha om man jobbar med ren verksamhetskonsulting eller strategisk konsulting.

Intervju 5, Gruppchef, före detta IT AB

Konsulterna upptäckte även likheter i sättet att driva projekten. Det fanns en gemensam nämnare för både Förändrings- och Applikationskonsulter i att de använde processkartor för att beskriva klientorganisationens verksamhet. Men konsulternas beskrivningar av klientorganisationerna gjordes på mycket olika detaljnivå. Applikationskonsulterna menade att Förändringskonsulternas processbeskrivningar inte var tillräckligt detaljerade för att kunna användas av Applikationskonsulterna i utformningen av standardsystemen. Trots att de i detta avseende pratade samma språk kunde de inte använda processbeskrivningarna fullt ut för att integrera sina kunskaper.

Det fanns vissa likheter mellan konsulternas arbetssätt men skillnaderna var desto fler. Frånsett behovet av flexibilitet respektive struktur identifierade konsulterna en mängd andra skillnader som uppfattades som problematiska för ett fortsatt samarbete: allt ifrån karriärvägar till ersättningsnivåer och försäljningsmetoder. En återkommande kommentar från konsulterna var därför att de som helhet var mycket olika - att deras kulturer var mycket olika.

Jag tror, det är olika kulturer. Det är faktiskt oerhört olika kulturer. Och för mig så tog det faktiskt ett tag att verkligen inse att det är en väldig skillnad.

Intervju 5, Gruppchef, före detta IT AB

Konsulternas reaktion på de skillnader som identifierades var att inte fortsätta samarbetet. De insåg behovet av att förändra sina respektive arbetssätt för att möjliggöra ett fortsatt samarbete, men ville inte låta sig påverkas av motparten och anpassa sitt arbetssätt. En konsult beskriver sin syn på fortsatta gemensamma klientprojekt så här:

Jag är inte intresserad. Det blir bara jobbigt. Jag vill inte ha någon som har en massa synpunkter på en massa grejer som de inte begriper. Jag uttrycker mig ofantligt elakt här, men jag har inte sett något mervärde i det.

Intervju 5, Gruppchef, före detta Management & Partners

Intresset och ambitionerna att samarbeta minskade därför gradvis och ungefär ett år efter fusionen genomfördes relativt få gemensamma projekt. Det fanns konsulter som såg fusionen och de första projekten som ett misslyckande, men alla konsulter delade inte den åsikten. De menade istället att de skillnader som identifierats var ett första steg i integrationsprocessen och möjliggjorde en fortsatt diskussion kring

dessa skillnader. De såg den utvecklade förståelsen för varandras konsultarbete som en viktig förutsättning för en förändring i arbetssätt hos konsulterna.

Effekter av de gemensamma klientprojekten på kunskapsintegration

De gemensamma projekten innebar att ledningen använde sig av social interaktion som integrationsmekanism och uppmaningen att arbeta tillsammans i projekt, ledde till att konsulter faktiskt arbetade tillsammans, ansikte-mot-ansikte i verkliga klientprojekt. Därmed medgav de gemensamma klientprojekten även möjligheter till rik kommunikation, genom att observera varandra i arbete, och att föra en dialog kring arbetet. Effekterna av projekten med avseende på kunskapsintegration bestod kort-siktigt i att konsulternas arbetsrelationer förändrades, såtillvida att de provade på att arbeta på nya sätt i projekt, tillsammans med medlemmar från en annan praktikgemenskap.

De gemensamma projekten och diskussionerna om planeringen av konsultprojekten belyste dock stora skillnader i konsulternas arbetsnormer. För Förändringskonsulter var det i planeringen till exempel viktigt med flexibilitet, medan det för Applikationskonsulterna var viktigt med struktur. Någon av parterna behövde därför förändra sina arbetsnormer för att kunna arbeta ihop med varandra i projekt. Applikationskonsulterna ville dock inte låta Förändringskonsulterna få inflytande över sitt mycket noggrant planerade och strukturerade sätt att driva projekten. Inte heller Förändringskonsulternas var intresserade av att låta Applikationskonsulterna påverka sitt mer flexibla projektupplägg till förmån för Applikationskonsulterna. De gemensamma projekten ledde därför inte till någon förändring av konsulternas arbetsnormer.

Integrationsåtgärden resulterade därför inte heller i någon varaktig förändring av konsulternas arbetsrelationer. Efter att ha provat på att arbeta i gemensamma projekt minskades integrationsambitionerna. Konsulterna var ovilliga att interagera med varandra och återgick snart till att utföra sina tidigare arbetsuppgifter tillsammans med sina tidigare kollegor inom den egna praktikgemenskapen. Den långsiktiga effekten på konsulternas arbetsrelationer av de gemensamma projekten blev därför liten.

Projekten belyste även skillnader i konsulternas respektive repertoarer. Konsulterna noterade i arbetet med de gemensamma projekten att de begagnade sig av olika metoder och verktyg för projektplanering. Då frågan om planeringen av projekten inte gick att lösa, var det inte heller aktuellt att använda nya verktyg i konsultarbetet, varför inte heller deras repertoar utvecklades eller förändrades. Sammantaget ledde denna ledningsåtgärd inte till någon integration av konsulternas kunskaper.

Ett skäl till att någon kunskapsintegration inte kunde åstadkommas i detta fall ligger i konsulternas ovilja att låta någon utomstående påverka deras sätt att arbeta – motparten var inte en legitim deltagare i konsultpraktiken. Konsulterna var oroliga att flera aspekter av deras arbetssätt skulle förändras till det sämre till följd av en ökad interaktion med motparten, som inte ansågs ha kompetens att ha inflytande över konsultarbetet. Därför ville de inte fortsätta interagera med varandra. Därför kan konsulternas bristande legitimitet identifieras som ett hinder för kunskapsintegration i detta fall.

Ett temporärt IT-system för kunskapshantering: K-portalen

Management & Partners och IT AB:s system för kunskapshantering gjordes åtkomliga för alla konsulter genom en gemensam webbportal, K-portalen. Detta sågs som en viktig del av arbetet med att integrera konsulterna, bland annat beroende på att Management & Partners ansågs ligga långt fram i arbetet med kunskapshantering. Detta ville IT AB dra nytta av och därför skulle ett nytt system för kunskapshantering utvecklas. Det nya systemet beräknades dock ta lång tid att utveckla, och eftersom fördelarna av att dela dokumentation bedömdes stora, så togs en tillfällig lösning, en portal, fram i avvaktan på det nya systemet. Några ansträngningar att jämka innehållet i eller formen på dokumenten som fanns i systemet gjordes dock inte i samband med detta.

Konsulternas reaktioner på beslutet att utveckla ett nytt system för kunskapshantering var försiktigt positiva. Men det fanns en oro, åtminstone hos Förändringskonsulterna, för hur informationen i dokumenten skulle användas när alla konsulter i det fusionerade företaget skulle få tillgång till dem. Förändringskonsulterna var oroliga för hur deras dokumentation kunde komma att behandlas. En Förändringskonsult beskriver sina kollegors reaktioner på att de förväntades dela sina dokument med Applikationskonsulterna.

Det är som alltid, de kan ingenting, de fattar inte det här [Förändringskonsulternas dokument], liksom sätta det här i deras händer det kan ju bli vad som helst.

Intervju 30, Knowledge Manager, före detta IT AB

Efter att portalen tagits i bruk började både Förändrings- och Applikationskonsulter söka i varandras dokument, även om de inte arbetade tillsammans i gemensamma projekt, eller var samlokaliserade till samma kontor. Konsulternas första intryck av den dokumentation de hittade i systemet var att innehållet i dokumenten såg mycket olika ut och därför var svårt att använda. Förändringskonsulterna hade liten eller ingen användning för huvuddelen av Applikationskonsulternas dokument, som var svår att koppla till Förändringskonsulternas arbetsuppgifter. Dokumentationen från ett Applikationskonsultprojekt kunde till exempel bestå av parametrar och konfiguration för det system som installerats hos klienten, protokoll från testkörningar och utbildningsmaterial för användarna av systemet. Syftet där var att göra det möjligt för kunden att förstå, underhålla,

förändra eller bygga ut systemet. Likaså hade Applikationskonsulterna svårt att använda sig av Förändringskonsulternas dokumentation, som ofta utgjorde ett ekonomiskt beslutsunderlag för en organisationsförändring. Applikationskonsulternas arbete tog vanligen vid när klienten redan fattat beslutet, varför underlaget inte var så värdefullt för dem.

Det fanns dock viss information som var av intresse för båda konsultpraktikerna. Huvudsakligen gällde det information om olika klienter som fanns i dokumentationen, och som kunde användas vid försäljning av nya tjänster. Till exempel kunde information om klienter som man arbetat med tidigare, användas som referenser för att stärka ett erbjudande till en ny klient, och i det fusionerade bolaget fanns plötsligt tillgång till en stor mängd nya kundreferenser. Vid några tillfällen menade Förändringskonsulter att information från deras dokument använts av Applikationskonsulter i försäljningsdiskussioner med andra klienter utan att någon anonymisering av klientföretaget skett.

Ja. Mot kund. I sällsammanhang. I benchmarking. Namngav kunder och vad vi gjort för dem, för att kunna sälja in.

Intervju 18, Konsult, före detta Management & Partners

Förändringskonsulternas dokument hade en konfidentialitetsmärkning, men de menade själva att det inte var självklart hur märkningen skulle tolkas för en utomstående. Märkningen innehöll inga anvisningar om vad konfidentialiteten innebar i praktiken och hur man borde använda dokumenten. Kunskapen att tolka konfidentialitetsmärkningens praktiska innebörd var istället något som Förändringskonsulterna lärt sig av andra konsulter och genom praktisk erfarenhet.

Stod det "strictly confidential" så visste man [Förändringskonsulterna] vad det innebar. Och vi hade de här tre stegen, som var tre kodifieringssteg, så man visste att det här får du inte använda. Och det hade man på IT AB också, men förståelsen, de hade inte hunnit få ut den där förståelsen för hur man skulle använda materialet.

Intervju 18, Konsult, före detta Management & Partners

Förändringskonsulternas farhågor om användningen av dokumentationen hade besannats. Missbruket av informationen i dokumenten ledde till en ökad misstänksamhet mot att fortsätta använda K-Portalen och att dela dokumentation med Applikationskonsulterna. Förändringskonsulterna slutade därför i stor utsträckning att använda och uppdatera K-Portalen. Såväl efterfrågan på existerande dokument som utbudet av ny dokumentation minskade och därmed minskade även utbytet av dokument mellan konsulterna.

Och då sa man det här är totalt omöjligt, att vi ska publicera något överhuvudtaget, av våra dokument.

Intervju 18, Konsult, före detta Management & Partners

Behovet av att dela dokumentation fanns dock fortfarande kvar och för att tillfredsställa detta började flera konsultgrupper att skapa egna interimssystem för hantering av dokument, istället för det centralt utvecklade systemet. Förändringskonsulterna skapade sina egna databaser för att säkra möjligheten att dela dokument mellan Förändringskonsulter och endast Förändringskonsulter fick tillgång till dessa egenutvecklade system.

Effekter av K-portalen på kunskapsintegration

K-portalen var ett exempel på användning av sekventiering som integrationsmekanism. Den utgjorde ett system som möjliggjorde en överlämning av dokumenterad kunskap från en konsult eller grupp av konsulter till andra konsulter eller grupper av konsulter inom företaget. Sätillvida var den ett exempel på en integrationsmekanism med en lägre kapacitet att överföra information.

Effekterna av K-portalen innebar inte någon förändring av konsulternas arbetsrelationer. Förändrings- och Applikationskonsulter fick tillgång till ett nytt system för att dela dokumentation men deltog inte i varandras arbete med sökandet efter dokumentation vid start av nya konsultprojekt eller dokumentation av erfarenheter från konsultprojekten. De behövde inte heller förändra sitt sätt att arbeta med kunskapshantering till följd av integrationsförsöket.

Systemet bidrog till att belysa skillnader mellan Förändrings- och Applikationskonsulternas arbetsnormer. Applikationskonsulter använde vid några tillfällen Förändringskonsulternas dokumentation och avslöjade klientens identitet, vilket stred emot den vikt som Förändringskonsulternas la vid konfidentialitet. Det var problematiskt på grund av Förändringskonsulternas tillgång till känslig affärsinformation, något som inte var en realitet för Applikationskonsulterna. Någon förändring av konsulternas arbetsnormer kom dock inte till stånd till följd av denna ledningsåtgärd.

Den huvudsakliga effekten av denna ledningsåtgärd bestod i att konsulternas repertoarer kortvarigt utökades med en ny IT-lösning för kunskapshantering, som de också till en början använde i sitt arbete. Konsulterna slutade dock relativt snart att använda K-portalen till följd av konflikten kring användningen av dokumenten, och Förändringskonsulterna utvecklade istället ett eget system för kunskaps-hantering. Därför resulterade inte K-portalen i några bestående förändringar av konsulternas repertoarer.

Förklaringarna till att K-portalen inte fick någon kunskapsintegrerande effekt kretsar kring en oro för att dokumentationen skulle användas på ett sätt som inte gagnade upphovsmakarna. Detta förtroende försämrades ytterligare då oron för missbruk av dokumentationen besannades. Ett sätt att uttrycka detta är att det saknades förtroende bland konsulterna för att låta någon annan hantera deras

dokumentation. Det går således att i detta fall identifiera just förtroendet, eller bristen på förtroende, som ytterligare ett hinder för kunskapsintegration.

Ett metodprojekt

Tidigt bildade ledningen en projektgrupp som fick till uppgift att integrera den ganska omfattande flora av arbetsmetoder som existerade i Management & Partners och IT AB, något jag har valt att kalla metodprojektet. Syftet med projektet var dock inte att utveckla nya, gemensamma arbetsmetoder, utan att kartlägga floran av arbetsmetoder, identifiera metoder som var ”best practice” och marknadsföra dessa till konsulterna. Tanken var att det bland konsulternas metoder kunde finnas arbetsmetoder som var intressanta för konsulter inom båda företagen, och som kunde användas av alla konsulter i fortsättningen.

Förändringskonsulter och Applikationskonsulter använde båda arbetsmetoder i sitt konsultarbete men arbetade som tidigare beskrivits med olika arbetsuppgifter. Vissa arbetsuppgifter var dock gemensamma för både Förändringskonsulter och Applikationskonsulter, som till exempel projektplanering och processutveckling. Projektet belyste vilka olika metoder som konsulterna använde inom dessa två områden, och gjorde metoderna tillgängliga för båda kategorierna av konsulter. Konsulterna var dock inte intresserade av att byta arbetsmetoder utan ville arbeta vidare med sina befintliga arbetsmetoder, eftersom de visste hur dessa fungerade. Att lära sig nya metoder tog tid, och för att vara beredd att göra det ville konsulterna veta att den nya arbetsmetoden var bättre än den existerande.

Det ska vara någonting nytt, som är bättre, som alla känner att: det här är mycket bättre än min gamla metod. För håller man på och ska försöka fusionera ihop det här så är det så att jag känner att: ja, det där låter bra, men jag ska nog ta min metod ändå, för den vet jag hur den fungerar.

Intervju 4, Gruppchef, före detta Management & Partners

Trots likheterna i processperspektivet såg konsulterna inte metoderna som lika, utan huvudsakligen kompletterande. De betonade huvudsakligen skillnaderna mellan de olikartade arbetsuppgifter de utförde i klientprojekten. Även om Implementera SAP var en metod för processutveckling, så sågs den i huvudsak som en ”standardsystemmetod” av Förändringskonsulterna. De menade att metoderna i sin tur var kopplade till dessa arbetsuppgifter och svåra att byta ut.

Sen, Implementera SAP, är ju ganska specifik för SAP-inriktningen, och ja, vi visste att den fanns, men konstaterade snarast att den behöver vi lära oss om vi ska göra SAP-projekt. Och vi hade ingen ambition att införliva den med BPR. Åtminstone inte i den gruppen. Och det var väl mera att vi konstaterade att det finns en verktygslåda av metoder i företaget. Och BPR passade till vissa saker. Och var det SAP-projekt, så var det Implementera SAP som fungerade.

Intervju 18, Konsult, före detta Management & Partners

Applikationskonsulterna menade att Förändringskonsulternas processmodeller inte var tillräckligt detaljerade för att kunna användas i implementeringen av standardsystemen. Trots att de i detta avseende pratade samma språk kunde de således inte använda processbeskrivningarna som ett verktyg för att underlätta samarbetet. En Applikationskonsult beskriver problematiken kring konsulternas processbeskrivningar så här:

Att kunna rita en process, om du gör en processbeskrivning på tillräckligt hög nivå, är det inte tillräckligt att ha som kunskap för att göra en systemlösning. Du kan sätta HR i bara en enda process - fisk. Och allting ingår där. Du kan bryta ner den i fem fiskar. Fortfarande blir det väldigt grov struktur på det hela. Inte använda - jag skulle inte uttrycka mig på det sättet, utan jag säger som så att den måste brytas ner först, i mindre delar, innan man kan peka ut vad det är för något. Man måste gå ner på subprocessnivå, innan du kan definiera vad IT-systemet ska bidra med för någonting.

Intervju 36, Konsult, före detta IT AB

Effekter av metodprojektets på kunskapsintegration

Metodprojektet utgjorde ett exempel på användning av formalisering, en tredje typ av integrationsmekanism. Genom att gå igenom projektet var syftet att hitta de bästa metoderna inom olika områden, för att sedan introducera dessa som gemensamma arbetsmetoder för de två konsultkategorierna. Syftet var således att hitta befintlig, gemensam reifierad kunskap som kunde understödja konsulternas arbete och samarbete i gemensamma klientprojekt.

Effekterna av metodprojektet med avseende på kunskapsintegration var dock begränsade. Till att börja med kan konstateras att metodprojektet inte ledde till några förändringar i konsulternas arbetsrelationer. Det ledde inte till några möjligheter att observera och delta i varandras respektive användning av konsultmetoderna, och inte heller till några förändrade arbetssätt för konsulterna.

Däremot belystes skillnader i konsulternas arbetsnormer, framförallt med avseende på detaljnivån i processbeskrivningarna, där det fanns en skillnad mellan konsulterna. Applikationskonsulterna menade att det var viktigt att ha en hög detaljnivå i processbeskrivningarna för att kunna matcha dessa med funktioner i standardsystemet. Förändringskonsulterna hade inte samma krav på detaljering, och menade att det inte var lika viktigt att processerna beskrevs i detaljerade termer.

Däremot fanns det en möjlighet att konsulternas repertoarer kunde utvecklas med nya konsultmetoder. Att gå igenom floran av konsultmetoder och kommunicera denna till konsulterna gav förvisso konsulterna tillgång till de kunskaper som fanns lagrade i respektive arbetsmetod. Men eftersom konsulterna inte tog till sig metoderna ledde inte projektet till någon förändring inom denna del av praktikgemenskaperna heller.

Konsulterna ansåg inte att metoderna passade ihop med, eller underlättade deras arbete. De upplevde istället att användningen av metoder var något som var mycket hårt knutet till arbetssättet, vilket förklarar varför de hellre använde sina befintliga metoder, än tog till sig de nya. För att formalisering ska fungera som integrationsmekanism och kunna bidra till kunskapsintegration behöver den formaliserade kunskapen vara användbar för båda kategorierna av konsulter. I metodprojektet går det därför att identifiera en bristande användbarhet som ytterligare ett hinder för kunskapsintegration.

Bildande av en gemensam säljkår: Sektorsförsäljarna

Den svenska företagsledningen förändrade organisationsstrukturen för att underlätta samverkan mellan Förändrings- och Applikationskonsulttjänster – de bildade vad som hädanefter kallas för Sektorsorganisationen. En särskild försäljningsorganisation bildades även, där så kallade Sektorsförsäljare fick ansvaret för att sälja konsultprojekt som sedan skulle bemannas och genomföras av Förändrings- och Applikationskonsulter.

Positionerna som Sektorsförsäljare var öppna för både Förändrings- och Applikationskonsulter men företagsledningen hade svårt att rekrytera Förändringskonsulter till Sektorsorganisationen eftersom tjänsterna enbart innebar försäljningsarbete. Detta sätt att dela upp försäljning och leverans på två olika roller var, som beskrivits i föregående kapitel inte typiskt för Förändringskonsulter. Försäljning av Förändringskonsulttjänster bygger i stor utsträckning på personliga relationer mellan konsulter och klienter.

Och IT AB:s verksamhet var väldigt strukturerad kring en säljare som säljer och sedan springer därifrån, och sedan så kommer leveransapparaten och levererar. Så som vi [Management & Partners] arbetar så är sälj och leverans samma sak.

Intervju 6, Gruppchef, före detta Management & Partners

Detta resulterade i ett svagt intresse från Förändringskonsulterna och huvuddelen av de Sektorsförsäljare som anställdes var Applikationskonsulter eller kom från någon annan konsultdisciplin inom IT AB. Dessa nyrekryterade Sektorsförsäljare började dock sitt arbete med att bearbeta det fusionerade företags klienter. Enligt Förändringskonsulterna var det dock inte tillräckligt med en generell kunskap om försäljning av konsulttjänster. Det krävdes speciella och unika kunskaper för att sälja Förändringskonsulttjänster, en kunskap som Sektorsförsäljarna saknade. De ville därför inte låta Sektorsförsäljarna sälja deras konsulttjänster, och menade att de skulle behöva fortsätta sälja sina projekt själva.

Men i viss mån, jag tror ändå att det är på det viset att...97% av det vi gör får vi sälja själva, för de här Sektorsförsäljarna, de kan inte sälja. Det är väldigt svårt att sälja sådant som vi håller på med. Det är väldigt speciellt och specifikt.

Intervju 2, Divisionschef, före detta Management & Partners

Förändringskonsulterna var inte nöjda med det sätt på vilket Sektorsförsäljarna arbetade med försäljning. De menade att Sektorsförsäljarna inte kunde sälja deras tjänster, och att de, om de fick agera på egen hand i försäljningsaktiviteter mot klienterna, till och med riskerade att förstöra försäljningstillfällena på grund av sin bristande kompetens.

Och så snackar de med kunden om grejer de inte riktigt kan, och då menar jag...När jag ska sälja ett effektiviseringskonsultuppdrag så vet jag precis vad jag ska göra. Hur jag ska ställa frågorna så att svaren kommer i en viss ordning och sedan så smäller jag till med ett erbjudande. Men de börjar snacka om andra grejer och kanske kommer med någon jävla broschyr och viftar, liksom. Och då blir det ingenting annat än: tack, det var intressant.

Intervju 4, Gruppchef, före detta Management & Partners

Förändringskonsulterna var dock beredda att låta Sektorsförsäljarna vara inblandade i försäljningsprocessen, men själva behålla kontrollen över försäljningsarbetet. De beskriver det som att samarbetet fungerade bättre i de fall då Sektorsförsäljare involverade Förändringskonsulterna i försäljningsarbetet, och Sektorsförsäljarna och Förändringskonsulterna istället mötte kunden tillsammans.

Men andra ser till att: du, nu vet vi att den här kunden är intresserad här och de har de här frågeställningarna, kan inte du följa med? Eller: gå dit du, eller vad som helst. Då skapar man förutsättningar för det där.

Intervju 4, Gruppchef, före detta Management & Partners

Endast ett halvår efter införandet avvecklades organisationen med Sektorsförsäljarna, något som dock inte var direkt relaterat till Förändringskonsulternas ovilja att interagera med Sektorsförsäljarna. Huvudskälet var att de försäljningsmål som satts upp för Sektorsförsäljarna inte hade uppnåtts. Företagsledningen ansåg därför att organisationen med Sektorsförsäljarna var för kostsam i förhållande till de resultat den producerade. Efterfrågan på marknaden för konsulttjänster hade nu även drabbats av en lågkonjunktur. Förändringskonsulter och Applikationskonsulter återgick därför till att sälja sina tjänster på samma sätt som man gjort tidigare.

Effekter av sektorsförsäljarna på kunskapsintegration

Skapandet av Sektorsförsäljarorganisationen är ytterligare ett exempel på användning av social interaktion som integrationsmekanism. Sektorsförsäljarrollen innebar etablerandet av en position i organisationen, som arbetade tillsammans

med både Förändrings- och Applikationskonsulter. Genom etablerandet av rollen, möjliggjordes en rik kommunikation genom att konsulterna och sektorsförsäljarna arbetade tillsammans med försäljning.

Effekten av etablerandet av Sektorsförsäljarna på kunskapsintegration var att Förändrings- och Applikationskonsulterna började arbeta tillsammans med Sektorsförsäljarna kring försäljning. Kortsiktigt förändrades därför konsulternas arbetsrelationer. Efter en kort tid avvecklades dock positionerna som Sektorsförsäljare, vilket innebar att organisationen formellt sett skulle återgå till ett arbetssätt där konsulterna sålde sina egna projekt. Långsiktigt innebar det därför ingen förändring av arbetsrelationerna.

Bildandet av Sektorsförsäljarna aktualiserade en viktig skillnad mellan konsulternas arbetsnormer. Det var viktigt för Förändringskonsulter att konsulten säljer sina egna projekt, medan Applikationskonsulterna var vana att en säljare säljer konsultens projekt. För att konsulterna skulle kunna fortsätta samverka krävdes att dessa skillnader i arbetsnormerna förhandlades. Sektorsförsäljarnas bakgrund, som innebar att de tidigare inte arbetat med att sälja förändringskonsulttjänster, gjorde att Förändringskonsulterna ifrågasatte deras kompetens att påverka eller förändra deras arbetsnormer. Förändringskonsulterna var därför ovilliga att interagera med Sektorsförsäljarna, och argumenterade istället för vikten av att de själva fortsatt skulle hantera klientkontaktarna. Försäljningsarbetet fortsatte därför som det gjort tidigare, vilket innebar att integrationsåtgärden inte hade några effekter på arbetsrelationerna. Inte heller fick Sektorsförsäljarna några effekter på konsulternas arbetsnormer.

Förhandlingen gav inte heller upphov till några förändringar eller utveckling av nya delar av konsulternas repertoar, den förblev oförändrad. Däremot går det att se i förhandlingen av Förändringskonsulternas arbetsnormer hur de använde delar av Sektorsförsäljarnas repertoar för att understryka deras brist på legitimitet i den egna konsultpraktiken. Förändringskonsulterna pekade bland annat på att Sektorsförsäljarna i sitt försäljningsarbete använde sig av standardiserat försäljningsmaterial, som till exempel broschyrer. Det använde Förändringskonsulterna för att kontrastera Sektorsförsäljarnas arbetssätt mot den mer relationsbaserade försäljningsmetod som de menade var nödvändig för att sälja deras tjänster.

Orsaken till de begränsade effekterna är även i detta fall i stor utsträckning att Sektorsförsäljarna saknade legitimitet att delta i Förändringskonsulternas praktikgemenskap. Förändringskonsulterna menade att en samverkan med Sektorsförsäljarna skulle leda till både att klientens bild av dem förändrades, och att deras försäljningsmetoder, som innehöll viktig kunskap om hur man sålde denna typ av kunskap, skulle gå förlorad. Detta skulle i sin tur medföra en risk för att de inte skulle köpa deras tjänster.

Tillsättande av en chef för Managementdivisionen

Skapandet av Sektorsorganisationen innebar förutom Sektorsförsäljarna en indelning av organisationen i ett antal nya divisioner. I en av dessa divisioner, Managementdivisionen, placerades Förändringskonsulter och Applikationskonsulter. Divisionen fick en chef som i sin tur fick till uppgift bland annat att integrera konsulterna inom ramen för divisionen. Den svenska företagsledningen rekryterade till denna position en före detta Förändringskonsult.

Det var nu en öppen fråga i vilken utsträckning Förändrings- och Applikationskonsulter skulle samverka med varandra och i vilka former. De flesta hade fortfarande de första gemensamma klientprojekten i färskt minne, vilka hade visat på avsevärda svårigheter med att samverka. Men trots svårigheterna med de gemensamma projekten fanns det fortfarande konsulter, särskilt bland Applikationskonsulterna, som var intresserade av att prova på ett samarbete och att fortsätta arbeta i gemensamma projekt.

... i början av fusionen så var alla väldigt spända att se - på vilket sätt ska vi slås samman? Hur ska de eventuella kulturella skillnaderna i våra bolag elimineras? Ofta var det de frågorna som vi ställde också, till vår dåvarande divisionschef.

Intervju 31, Konsult, före detta IT AB

Managementdivisionens chef ville dock gå försiktigt fram med större förändringar i konsulternas sätt att arbeta. Han menade att fördelarna med blandningen av konsulter huvudsakligen låg i att de som ett företag kunde erbjuda sina klienter ett bredare utbud av tjänster, dock inte nödvändigtvis i form av gemensamma projekt. Han ansåg det vare sig nödvändigt eller lämpligt, vare sig för Förändringskonsulter eller för Applikationskonsulter, att samverka.

Därför att det var lite kompletterande delar det här, ambitionen var väl att öka bredden i erbjudandet. Det var det som drivkraften i hela fusionen. Då skall man inte smeta ihop det för mycket. Och det är samma inom min enhet trots att den är liten. Jag har allt från tekniker som jobbar med att skruva dit SAP till sådana som jobbar med kundstrategier inom CRM [Customer Relationship Management] och det går inte att mixa ihop det.

Intervju 1, Divisionschef, före detta Management & Partners

Hans intention var att inte splittra de gamla grupperingarna från Förändringskonsulterna mer än nödvändigt. Inom Managementdivisionen delades konsulterna därför in i ett antal undergrupper. Respektive undergrupp bemannades huvudsakligen med antingen Applikations- eller Förändringskonsulter. Endast ett fåtal konsulter från IT AB tog plats i de enheter som bestod av personal från Förändringskonsulterna. En annan divisionschef kommenterade den låga graden av integration inom Managementdivisionen på följande sätt:

...så är det ju framför allt [chefen för Managementdivisionen] som säger att han har en blandning. Men om du tittar på varje enskild business unit och i varje team, så finns det ingen blandning.

Intervju 3, Divisionschef, före detta IT AB

IT AB och Management & Partners hade också haft sina kontor på olika geografiska platser, IT AB i förorten och Management & Partners i innerstaden. I samband med införandet av Sektorsorganisationen kom följaktligen även frågan om samlokalisering av konsulterna på tal. Chefen för Managementdivisionen motsatte sig dock en samlokalisering, och ville ha kvar konsulterna på sina respektive kontor i innerstaden och förorten. Tillslidare beslutades därför att konsulterna inte skulle samlokaliseras.

Förändrings- och Applikationskonsulter uppfattade inte heller att något önskemål om ett samarbete kommunicerats från chefen för Managementdivisionen. Tvärtom menade de att de fick direktiv att fortsätta arbeta som vanligt, på var sin kant, utan att samarbeta mellan konsultgrupperna. De valde att följa dessa direktiv och fortsätta sina pågående verksamheter och lade ingen tid på att utveckla samarbetet dem emellan.

Och vi fick svaret att - vaddå slås ihop? Ni ska göra det som ni är duktiga på, så ska vi göra det som vi är duktiga på. Han hade fortfarande väldigt [mycket] Förändringskonsulthatten på. Så första året så hände det nästan ingenting. Det var ingen skillnad.

Intervju 31, Konsult, före detta IT AB

Chefstillsättningens effekter på kunskapsintegration

Den nya chefen utgör ytterligare ett exempel på användningen av social interaktion som integrationsmekanism. Företagsledningens avsikt var att den nya chefen skulle bidra till att integrera konsulterna, och få dem att sälja och genomföra gemensamma klientprojekt. I hans roll som chef låg att samverka med båda kategorierna av konsulter, vilket han även gjorde. Det innebar att chefstillsättningen skapade tillfällen till rik kommunikation mellan Förändrings- och Applikationskonsulter.

Effekterna av chefstillsättningen blev till att börja med en förändring i konsulternas arbetsrelationer. Den formella organisationsförändringen och företagsledningens utnämning leddes till en förändring i konsulternas arbetsrelationer såtillvida att

både Förändrings- och Applikationskonsulter fick en ny chef att arbeta med. Förändrings- och Applikationskonsulternas nya chef interagerade genom chefsarbetet med konsulterna och blev kvar på sin position. Därmed hade konsulternas arbetsrelationer förändrats.

Företagsledningen propagerade för ett ökat samarbete mellan Förändrings- och Applikationskonsulter. Deras tanke var att konsulterna inte bara skulle interagera genom chefen för managementdivisionen utan även på nytt samarbeta i projekt. Detta försök till social interaktion aktualiserade återigen skillnader i konsulternas arbetsnormer. Den nya chefen tilläts dessutom i det här fallet att diskutera och påverka arbetsnormerna, Applikationskonsulter efterfrågade till och med mer samarbete med Förändringskonsulterna. Chefen sågs som en legitim deltagare av båda konsultpraktikerna. Således kom en varaktig förändring av konsulternas arbetsrelationer till stånd.

Däremot uppstod en konflikt kring konsulternas olika arbetsnormer. Det var viktigt för Förändringskonsulter att arbeta med effektivisering, medan det var viktigt för Applikationskonsulter att arbeta med implementering. Ett närmare samarbete skulle kräva en omförhandling av konsulternas arbetsnormer. Förändringskonsulter skulle behöva inkludera även implementering i det som räknades som viktigt i utförandet av sina arbetsuppgifter eller så skulle Applikationskonsulter behöva ta hänsyn till effektivisering i utförandet av sina arbetsuppgifter. Chefen ansåg dock inte att det fanns något behov för konsulterna att göra detta. Han argumenterade tvärtom för att konsulterna skulle sälja olika, kompletterande tjänster. Trots chefens legitimitet att förhandla arbetsnormerna kom därför ingen omförhandling av arbetsnormerna till stånd.

Förhandlingen av konsulternas arbetsnormer ledde dock till en viss utveckling av konsulternas repertoarer genom att de undergrupper som skapades i Managementdivisionen för att hålla isär konsulterna blev en del av det vardagliga arbetet för konsulterna. Dessa undergrupper följde gränserna på de existerande praktikgemenskaperna, och bidrog därför till att ytterligare förstärka de existerande arbetsnormerna som åtskilda och kompletterande, snarare än integrerade. Vid nya försök till omförhandling av konsulternas arbetsnormer, skulle någon även behöva avveckla dessa undergrupper.

Ett nytt hinder för kunskapsintegration går att identifiera i samband med detta integrationsförsök. Trots den nya chefens legitima position, gick det inte att utveckla konsulternas arbetsrelationer ytterligare, på grund av olikheter i deras arbetsnormer.

Ett nytt system för kunskapshantering: Nya K

Som beskrivits ovan skapades K-portalen som en temporär lösning för kunskaps- hantering. Men en internationell projektgrupp fick även ansvar för att utveckla ett

nytt, gemensamt system för kunskapshantering, som senare skulle få namnet Nya K. Gruppen bestod av representanter från både IT- och Management & Partners och hade stora resurser till sitt förfogande. Inom IT AB fanns en stor respekt för Management & Partners arbete med kunskapshantering, och det fanns stora förhoppningar på möjligheterna att dra nytta av detta strukturkapital. Projektet omfattade både utformningen av en ny teknisk lösning för utbyte av dokument och en överföring av existerande dokument från det gamla systemet. Det senare var en diger uppgift, eftersom de befintliga systemen totalt sett innehöll cirka 300 000 dokument av olika slag. I utvecklingen av systemet togs även hänsyn till erfarenheterna från det delvis misslyckade försöket med K-portalen.

Två år efter fusionsbeslutet var Nya K klart att tas i drift, det nya system för kunskapshantering som påbörjats strax efter fusionen. De dokument som fanns i de befintliga systemen för kunskapshantering hade granskats och inaktuella dokument hade sorterats ut, med påföljd att endast 150 000 av de ursprungliga dokumenten förts över till Nya K. Processer utvecklades även som beskrev hur arbetet med att dokumentera projekten skulle genomföras. Projektledarrollen i konsultprojekten tilldelades också det formella ansvaret för att dessa processer fullföljdes i varje projekt, och en incitamentsstruktur skapades för att stimulera detta. Den mall som fanns för bedömning av konsulternas personliga utveckling kompletterades med ett antal punkter där konsultens bidrag till arbetet med kunskapshantering utvärderades.

Nu har man liksom gjort tydligt var någonstans i processen går man in och gör riktade KM-aktiviteter. Vad gör man i projektuppstart? Vad gör man i mitten av projektet? Vad gör man i projektavslut? Vad gör du under offertförfarandet?

Intervju 35, Knowledge Manager, före detta IT AB

Utifrån erfarenheterna från K-portalen, försågs Nya K även med regler för utseendet på dokument som laddades upp. I detta system fanns funktioner för att märka upp hur dokument fick hanteras, det som hade saknats i K-portalen och skapat oro kring kunskapshanteringen. Dels skulle innehållet i dokumenten etiketteras enligt vissa i förväg definierade kategorier, som var gemensamma för hela företaget, och som skulle underlätta för andra konsulter att förstå innehållet. Dels skulle dokumenten, utifrån erfarenheterna med K-portalen, märkas med en gemensam konfidentialitetsmärkning där det av kategorierna framgick hur dokumenten fick användas. En kategori hette till exempel ”for internal use only”.

En intern enkätundersökning om användningen av systemet för kunskapshantering genomfördes i den svenska delen av ITManagementkonsulterna två år efter fusionen. Den visade dock att konsulternas inte använde Nya K i någon större utsträckning. En Förändringskonsult menade att det till viss del hade att göra med de tidigare problemen med K-Portalen.

Så därför var det många som var livrädda för att lägga upp någonting på Nya K. För de visste inte hur det skulle användas. Det var också en faktor som gjorde att man inte använde det nya. Och det förtroendet tror inte jag finns idag för Nya K. För man har gått på ett par nitar.

Intervju 18, Konsult, före detta Management & Partners

Konsulterna började dock gradvis använda nya K då de återigen började arbeta i de sekventiella projekten (se nedan). Tre år efter fusionen genomfördes en ny KM-enkät, och resultaten visade då en ökande medvetenhet om betydelsen av kunskapshantering och även en ökande användning av systemet. Det fanns dokument i systemet som både Förändrings- och Applikationskonsulter kunde dra nytta av, i vissa fall dessutom fall från gemensamma projekt. Att nya dokument återigen började strömma in i systemet innebar även att konsulterna upplevde att det gick att finna användbara och intressanta dokument.

Det har vi blivit mycket bättre på, faktiskt [dokumentera projekten i systemet]. Det har varit en del av, som en projektaktivitet, att verkligen göra det här efter projekten, och uppföljning på att man har gjort det och så, att det påverkar ens utvecklingssamtal.

Intervju 27, Konsult, före detta IT AB

Effekter av Nya K på kunskapsintegration

Det nya systemet för kunskapshantering bidrog till att återigen koppla ihop konsulterna genom en elektronisk infrastruktur. På så vis öppnades återigen möjligheter för medlemmar från respektive praktikgemenskap att dela dokumentation. På samma sätt som K-portalen utgör därför denna ledningsåtgärd ett exempel på sekventiering. Systemet medgav en överlämning av dokumentation mellan konsulter inom företaget, utan att de nödvändigtvis behövde träffas. Således var även Nya K ett exempel på en integrationsmekanism med lägre kapacitet att överföra information.

Systemet ledde inte till någon förändring av konsulternas arbetsrelationer. Systemet kunde inte bidra till att Förändrings- och Applikationskonsulter deltog i varandras arbete med återvinning av erfarenheter från konsultprojekten, och sökandet efter dokumentation vid start av nya konsultprojekt. Inte heller påverkades deras respektive sätt att arbeta med dessa arbetsuppgifter. Påverkan på konsulternas arbetsrelationer blev därför liten eller obefintlig.

Systemet bidrog inte heller omedelbart till någon förhandling av konsulternas arbetsnormer. Huruvida de tidigare problemen med bristande förtroende för hanteringen av dokumentation, och konfidentiella uppgifter, skulle uppstå igen, återstod att se om och när konsulterna valde att börja använda systemet.

Men till skillnad från i fallet med K-portalen, började konsulterna att använda systemet för att dela dokumentation. Enkätundersökningarna som genomfördes visade på en tveksamhet inför att använda systemet, som bottnade i de tidigare problemen med K-portalen. Men Nya K blev ett viktigt verktyg då konsulterna återigen började samverka i de sekventiella projekten. Nya K bidrog därför till kunskapsintegration genom att utveckla konsulternas repertoarer.

En gemensam arbetsmetod: E3

Erfarenheterna från de första gemensamma klientprojekten hade visat att både Förändrings- och Applikationskonsulter utgick från ett processperspektiv i sina beskrivningar av klientorganisationerna. En internationell arbetsgrupp tillsattes därför för att utveckla E3, en gemensam arbetsmetod för processutveckling som skulle hantera Förändrings- och Applikationskonsulternas behov av processanalyser i klientprojekt, och utgöra en brygga mellan de olika delarna i projektet.

Tanken med den [E3] var att skapa en gemensam metod som passade både för Förändringskonsulter och Applikationskonsulter, egentligen. För det var, iom att Management & Partners kom med sina metoder, och IT AB med sina, så var E3 den metoden som då skulle ersätta och vara det nya arbetssättet. Och den är global. Och det ersätter inte alla saker inom Förändringskonsulterna, eller alla saker inom Applikationskonsulterna, men det är liksom den här just, vid beröringspunkterna mellan oss, så är det där den jobbar. Sen kommer liksom, sen har de säkert andra metoder som de behöver använda också, och vi har våran Implementera SAP som vi behöver använda också. Men den tar hand om de delarna som vi jobbar väldigt likt med. Och som vi, ibland ligger det på Förändringskonsulterna, ibland på Applikationskonsulterna, men det är samma saker man gör. Det vill säga kartlägga processer i nutid, kartlägga processer hur de ska se ut i framtiden, vilket IT-stöd ska det vara, ta fram business case, roadmaps och så för hur ett projekt kan se ut.

Intervju 27, Konsult, före detta IT AB

I samband med lanseringen av E3 erbjöds konsulterna utbildning i användning av den nya metoden och vissa konsulter gick utbildningen. Metoden fick dock, trots anpassning till såväl Applikations- som Förändringskonsulters behov, inget direkt genomslag i deras arbete. Tröskeln för att pröva något nytt verkade liksom tidigare vara hög, och argumenten var som tidigare att en ny metod behövde tillföra något nytt, eller några fördelar för konsulterna, att det fanns en kostnad förknippad med att lära sig och att gå över till att använda en ny metod. De konsulter som gått utbildning i E3 och som också fick tillfällen att arbeta i de senare gemensamma projekten började dock prova metoden i de sekventiella projekten (se nedan). E3

löste inte automatiskt de problem med skillnader i detaljnivåer i processbeskrivningarna som man upplevt tidigare. Men utifrån den gemensamma utgångspunkten i E3 försökte konsulterna i de sekventiella projekten finna gemensamma beskrivningar av klientorganisationen som relaterade både till Förändringskonsulternas syn på effektiva organisationslösningar för olika delar av klientföretaget, och Applikationskonsulternas behov av en detaljerad processbeskrivning för standardsystemet. Nu hade konsulterna en gemensam metod för att beskriva konsultorganisationen, vilket gav en gemensam utgångspunkt för en diskussion av skillnaderna i detaljnivå. Applikationskonsulterna upplevde att det var lättare att överföra information från förstudie- till implementeringsfasen i de projekt där både de och Förändringskonsulterna använt sig av E3.

Har man gjort en förstudie t.ex. enligt E3, då tror jag kanske att vi har enklare att ta till oss den förstudien.

Intervju 31, Konsult, före detta IT AB

Processanalyserna som genomfördes i de sekventiella projekten genererade också nya verktyg. Baserat på E3 kunde konsulterna skapa generiska standardprocesser, det vill säga beskrivningar av de steg som borde ingå i klienternas arbetsprocesser, till exempel rekrytering, eller hela HR-processen. Det gjordes inom alla de tjänstområden som omfattades av satsningen på Intressegrupperna. Inom Personal kallades till exempel standardprocessen hire-to-retire, för att den innehöll samtliga delar i personalavdelningens arbete, från anställning av en person till pension eller avsked. De generiska processerna kunde sedan användas som utgångspunkt i nya klientprojekt.

Vi började skapa ett mer gemensamt arbetssätt, skapa mer gemensam syn på processerna mellan Förändringskonsulter och Applikationskonsulter för att jobba mer ihop i framtiden. Så det var vårt mål då, så vi gick igenom väldigt mycket kring att skapa standardprocesser, som stöder vårt systemstöd, och som då även ligger i linje med deras [Förändringskonsulternas] syn på HR.

Intervju 27, Konsult, före detta IT AB

E3:s effekter på kunskapsintegration

E3 var en arbetsmetod som var framtagen för både Applikations- och Förändringskonsulter. På så vis utgjorde den ett exempel på en arbetsmetod med syfte att underlätta samverkan mellan två olika kunskapsområden. Därför utgör E3 ett exempel på användningen av formalisering som integrationsmekanism.

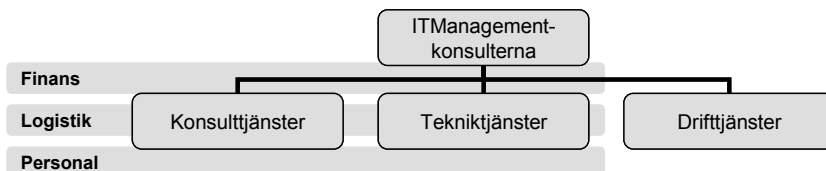
Till skillnad från metodprojektet så ledde lanseringen av E3 till vissa effekter med avseende på kunskapsintegration. Det ledde inte till några effekter på konsulternas arbetsrelationer. Metoden i sig ledde inte till något behov av att utföra nya arbetsuppgifter, eller att interagera med nya medarbetare i utförandet av dessa arbetsuppgifter.

Däremot förändrades Förändringskonsulternas arbetsnormer i viss mån. I förhandlingen av detaljeringsnivån kunde konsulterna ta stöd i den nya metoden E3, som ledningen tänkt sig från början, när metoden först lanserades. Att kunna tala om och beskriva processerna med ett gemensamt språk underlättade en jämkning av deras olika syn på den nödvändiga detaljnivån i beskrivningarna av klientföretagets verksamhet. En högre detaljnivå medgavs i processbeskrivningarna, vilket innebar att även Förändringskonsulterna lade en vikt vid detaljerade processbeskrivningar.

Att vissa Förändrings- och Applikationskonsulter genomgått utbildning och lärt känna metoden gjorde att metoden nu var en del av repertoaren inom respektive praktikgemenskap. Repertoaren hade även utökats med nya verktyg i form av de generiska processbeskrivningar som skapades med hjälp av E3. Utifrån E3 skapade konsulterna tillsammans beskrivningar av generiska processer som låg på rätt detaljnivå för både Förändrings- och Applikationskonsulter. Dessa generiska processbeskrivningar kunde sedan användas i nya sekventiella projekt av både Förändrings- och Applikationskonsulter för att underlätta förhandlingen av en lämplig detaljnivå i processbeskrivningarna.

Tillsättande av chefer för disciplinerna Konsulttjänster och Tekniktjänster

Den svenska företagsledningen förändrade organisationsstrukturen ytterligare en gång efter fusionen och det som hädanefter kallas Disciplinorganisationen, en indelning i tre discipliner: Konsulttjänster, Tekniktjänster, och Drifttjänster (se Figur 5 nedan). I denna struktur delades Förändringskonsulterna och Applikationskonsulterna upp och placerades i två olika discipliner: Konsulttjänster respektive Tekniktjänster och nya chefer tillsattes för att leda de två disciplinerna. Sverigedningen rekryterade en före detta Förändringskonsult som chef för Konsulttjänster, och en extern rekryterad person till tjänsten som chef för Tekniktjänster.



Figur 5: ITManagementkonsulternas organisationsstruktur 2003 (Disciplinorganisationen) och fokuserade tjänsteområden

Den strukturella lösningen med Förändrings- och Applikationskonsulter lokaliserade i separata discipliner berodde delvis på att företagsledningen dragit slutsatser av konsulternas ovilja att samverka inom Managementdivisionen och nu delvis hade sänkt sina ambitioner att integrera konsulterna strukturellt. Men

samtidigt var rekryteringen av både chefen för Konsulttjänster och chefen för Tekniktjänster tänkt som ett steg mot ökad integration mellan divisionerna genom att de nya cheferna båda hade erfarenheter av möjligheter att med olika konsultdiscipliner skapa ett gemensamt tjänsteerbjudande.

Chefen för Konsulttjänster ansåg att det fanns en stor outnyttjad kommersiell potential i skärningspunkten mellan effektivisering och implementering och han såg en helt annan koppling mellan verksamhetsutveckling och IT-system än vad hans företrädare hade gjort. Han var därför intresserad av att utveckla samarbetet med Tekniktjänster på något sätt. Han menade att det gick att göra mycket mer i det avseendet än vad som hade gjorts i den svenska organisationen.

Nästan all affärsutveckling i organisationer handlar ju om IT på något sätt. Om det så handlar om att mobilisera människor, effektivisera information, optimera logistikflöden, integrera kunder, det är ju IT alltihop.

Intervju 11, Divisionschef, externt rekryterad

Även den nya chefen för Tekniktjänster var positivt inställd till de kommersiella möjligheterna att integrera Applikationskonsulter och Förändringskonsulter. Han hade vare sig bakgrund från Management & Partners - eller IT AB men kom från ett konsultföretag som, liksom ITManagementkonsulterna, erbjöd integrerade tjänster för effektivisering och systemimplementering. Liksom sin kollega på Konsulttjänster hade han därför positiva erfarenheter av den kommersiella potentialen i att kombinera management- och IT-konsulter.

Så jag passar ju rätt bra då, med min [tidigare företag]-bakgrund. Eftersom jag försökt integrera det på [tidigare arbetsgivare], och lyckats i vissa delar

Intervju 11, Divisionschef, externt rekryterad

De två nya cheferna inledde diskussioner om hur ett utökat samarbete kunde se ut. De identifierade tre tjänsteområden där de ansåg att kopplingen mellan konsulternas olika tjänster var särskilt stark: Finans, Logistik och Personal. Inom såväl Konsulttjänster som Tekniktjänster skapades undergrupper av konsulter som kallades för ”Finans”, ”Logistik” och ”Personal” (se Figur 5).

Effekter av chefstillsättningarna på kunskapsintegration

Chefstillsättningarna innebar liksom andra tillsättningar av chefspositioner att Förändrings- och Applikationskonsulter fick tillfälle att arbeta tillsammans, i tät interaktion. Genom de två chefernas samarbete kopplades de två praktikgemenskaperna ihop, och det fanns tillfälle för dessa representanter av Förändrings- och Applikationskonsultpraktiken att observera varandras arbete, och även förklara och ställa frågor kring varandras respektive arbetssätt. Integrationsmekanismen social interaktion hade använts ytterligare en gång, vilket även innebar

att det fanns förutsättningar att förmedla rik information genom denna ledningsåtgärd.

Effekterna på kunskapsintegration bestod i förändrade arbetsrelationer för konsulterna. Konsulternas arbetsuppgifter påverkades genom att de två nyutnämnda cheferna i sin egenskap av chef för respektive division började arbeta tillsammans med varandra och även fortsatte att göra det. Genom samarbetet började de nya cheferna att diskutera samarbeten mellan konsulterna, vilket återigen lyfte fram skillnader i konsulternas arbetsnormer eftersom Förändringskonsulter ansåg att det var viktigt att arbeta med effektivisering, medan det för Applikationskonsulter var viktigt att arbeta med implementering. Ett utökad samarbete förutsatte en förändring av dessa arbetsnormer. Förändringskonsulterna skulle behöva lägga större vikt vid behovet av implementering eller så skulle Applikationskonsulterna behöva lägga större vikt vid behovet av att effektivisera klientens verksamhet.

Chefen för konsulttjänster argumenterade dock utifrån sina erfarenheter för att det var nödvändigt för Förändringskonsulter att ta mer hänsyn till IT. Likaså pekade chefen för Tekniktjänster på beroendet mellan affärsutveckling och IT. Denna uppfattning förmedlades och spreds till Förändringskonsulterna. Denna gång resulterade således ledningsåtgärden även i en förändring av konsulternas arbetsnormer genom att Förändringskonsulter och Applikationskonsulter nu började se en potential i att kombinera tjänster för effektivisering och implementering.

För att befästa kopplingen mellan de två praktikgemenskaperna skapade de nya cheferna tjänsteområden. Omförhandlingen av konsulternas arbetsnormer ledde således även till en utveckling av konsulternas repertoar. För både Förändringskonsulter och Applikationskonsulter hade repertoaren utökats med de tjänsteområden där effektivisering och implementering ansågs vara beroende av varandra: Finans, Logistik och Personal utgjorde delar av vokabuläret inom respektive praktikgemenskap, och kunde användas i den fortsatta förhandlingen av de två praktikgemenskapernas arbetsnormer.

Bildande av Intressegrupperna

De nya cheferna för managementdivisionen vidtog i sin tur ytterligare en ledningsåtgärd genom att skapa arbetsgrupper kring försäljning av konsulttjänster. Konsulterna arbetade fortfarande på var sitt håll i försäljningsfrågor och det fanns fortfarande skillnader i sättet på vilket konsulterna sålde sina tjänster. Dessutom hade de fortfarande relativt lite kunskap om vilka respektive tjänster de kunde erbjuda sina klienter. Därför bildades, baserat på de tre fokuserade tjänsteområden som nämnts ovan, ”Intressegrupper”, bestående av medlemmar från båda divisionerna. Satsningen på Intressegrupperna kommunicerades genom ett PM som sändes ut till samtliga konsulter inom Konsult- och Tekniktjänster:

Ledningen för Konsulttjänster och Tekniktjänster har beslutat att starta intressegrupper inom de viktiga process- och applikationsområdena Finans, Logistik och Personal. Syftet med dessa intressegrupper är att bättre integrera oss på marknaden och skapa en motor som snabbt kan dra in vårt företag i nya affärer inom dessa viktiga områden.

Internt PM 03-01-28

Erfarna konsulter från respektive konsultdisciplin utsågs som ledare för grupperna och fick direktiv att samla grupperna till möten tillsammans med cheferna för managementdivisionen en gång var fjortonde dag, vilket de också gjorde. Vid mötena började konsulterna till att börja med att informera varandra om sina pågående försäljningsaktiviteter, vilket ledde till att de gradvis började utveckla kunskaper om vilka tjänster motparten kunde leverera. De diskuterade även vad ett gemensamt försäljningsarbete kunde innebära, och vilken grad av samarbete som skulle vara lämplig. Medlemmarna i intressegrupperna kom fram till att klienterna sällan själva efterfrågade gemensamma projekt. Det ansågs därför inte finnas några skäl för Förändrings- och Applikationskonsulter att möta kunden tillsammans från början. De behövde därför bestämma hur och när motparten skulle involveras om ett behov väl uppstod. Resultatet blev att konsulterna kom överens om att lyssna på klienternas behov, och i de fall de uppfattade tillfällen till merförsäljning från sina kollegor, så skulle de ta kontakt och utveckla ett gemensamt erbjudande. Konsulter som var aktiva i intressegrupperna menade att de genom samarbetet utvecklat en så pass bra bild av motpartens kunskaper att de kunde upptäcka tillfällen till försäljning av projekt där motpartens kunskaper kunde användas.

För vi har hygglig koll på vad vi kan. Så att jag kan lika gärna ha en initial diskussion på egen hand, innan jag kopplar in Tekniktjänster. Det var mer så jag menade. Och [IP:s motpart på Tekniktjänster] kan precis på samma sätt, så därför jackar vi i varandra i olika skeden.

Intervju 23, Konsult, före detta Management & Partners

Arbetet i Intressegrupperna ledde till en överenskommelse om ett gemensamt sätt att arbeta med försäljning, på ett sätt som ökade möjligheterna till korsförsäljning, och därmed även genomförande av sekventiella projekt, som beskrivs nedan. I de fall då det fanns ett behov eller intresse hos kunden, som kunde fyllas av motparten, kunde konsulterna i Intressegrupperna förbereda och presentera ett gemensamt erbjudande till kunden.

Just nu sitter vi i något rum intill här och jobbar med en hyfsat stor affärssystemsoffert [standardsystem]. Som är ett integrerat erbjudande, inte bara den minimalistiska systemförsäljningen och implementeringen, utan där vi laddar den med andra komponenter av karaktären förändringsledning, business case etablering, benefit tracking processer, och såna saker. Och där vi gör en offert tillsammans.

Intervju 17, Konsult, före detta Management & Partners

I de fall konsulterna arbetade fram en offert och gick till kunden tillsammans tog man även tillfället i akt att formalisera och dokumentera försäljningsmaterialet i vad man kallade för ”service offerings”. Dessa dokumenterades även i det då etablerade nya kunskapshanteringsystemet Nya K.

Intressegruppernas effekter på kunskapsintegration

Liksom chefstillsättningarna utgör intressegrupperna ännu ett exempel på användningen av social interaktion som integrationsmekanism. Genom att bemanna intressegrupperna med både Förändrings- och Applikationskonsulter och ge dem uppdraget att utveckla försäljningsarbetet, gavs konsulterna både tillfälle och skyldighet att arbeta ansikte-mot-ansikte. Intressegrupperna gav således än en gång ett tillfälle till rik kommunikation mellan de två konsultkategorierna.

Införandet av intressegrupperna hade kunskapsintegrerande effekter såtillvida att de förändrade konsulternas arbetsrelationer. Förändrings- och Applikationskonsulter fick nu tillfälle att regelbundet arbeta tillsammans med försäljning, dels vid Intressegruppernas möten, dels vid gemensamma försäljningsinsatser, där de samverkade kring utformning av erbjudanden och offerter. Deras respektive sätt att arbeta med försäljning förändrades också delvis då de började eftersöka tillfällen till utvidgning av sina egna projekt med tjänster från den andra praktikgemenskapens.

Samarbetet i intressegrupperna förändrade även arbetsnormerna. Integrationsåtgärden ställde på nytt krav på en förändring av arbetsnormerna, eftersom konsulterna hade olika syn på vilka konsulttjänster som skulle säljas. Konsulterna förhandlade genom diskussioner i Intressegrupperna möjligheten att vid varje individuellt kundbesök hålla ögonen öppna efter möjligheter att utvidga det egna erbjudandet med tjänster från Förändringskonsulterna respektive Applikationskonsulterna. Det resulterade i något som skulle kunna sammanfattas som att korsförsäljning började tillmätas en vikt både för Förändrings- och Applikationskonsulternas arbete.

Arbetet i intressegrupperna genererade även nya element i konsulternas repertoarer. De ”service offerings” som genererades av arbetet i Intressegrupperna utgjorde objekt som etablerade och fastställde vikten av korsförsäljning. Genom att de kunde återanvändas vid nya försök att sälja gemensamma tjänster, kan de betraktas som en ny del av båda konsultpraktikernas gemensamma repertoar. Dessa formaliserade erbjudanden kunde dessutom vid efterföljande försäljningsarbete användas i förhandlingen av konsulternas arbetsnormer, och då stärka uppfattningen att det fanns ett värde i att lägga vikt vid korsförsäljning.

Sekventiella projekt: Applikationskonsulter i förstudierna

Försäljningen av gemensamma projekt inom några av de fokuserade tjänsteområdena tog fart några år efter fusionen. Nya gemensamma projekt genomfördes och bemannades med både Förändrings- och Applikationskonsulter. Respond-

enterna uppskattade att nära en tredjedel av deras projekt var gemensamma i slutet av undersökningsperioden ¹². Det gjorde att vissa konsulter återigen fick tillfälle att arbeta i konsultprojekt som var bemannade med både Förändrings- och Applikationskonsulter.

Projekten kallas fortsättningsvis för sekventiella projekt, för att skilja dem från de gemensamma klientprojekten. Detta namn pekar också på en viktig skillnad jämfört med dessa projekt. De sekventiella projekten delades in i olika faser, där Förändringskonsulterna arbetade med den första fasen i klientprojekten, som kallades förstudiefas, och Applikationskonsulterna arbetade med den efterföljande fasen, som kallades för system- eller implementeringsfas. I förstudien arbetade Förändringskonsulterna med att hitta och beräkna den effektiviseringspotential som standardsystemet skulle åstadkomma i klientorganisationen. Efter att de avslutat förstudien tog Applikationskonsulterna vid med konfigurerings- och implementering av standardsystemet. Särkopplingen av förstudie och implementering i två separata projekt gjorde det möjligt för Förändringskonsulter och Applikationskonsulter att planera och styra sina respektive delar av klientprojektet på olika sätt. Detta tillvägagångssätt innebar att många av de skillnader i arbetsnormer som tidigare identifierats, och som orsakat konflikter, inte berörde konsulternas samarbete i de sekventiella projekten.

Det fanns dock fortfarande vissa skillnader i konsulternas respektive arbete som behövde hanteras, till exempel i konsulternas värdering av i vilken utsträckning konsulttjänsterna skulle anpassas till kundens situation, eller utgå från i förväg definierade lösningar. Förändringskonsulterna ansåg att konsulterna skulle anpassa tjänsterna till kunden för att maximera möjligheterna till effektivisering, medan Applikationskonsulterna i stor utsträckning ville anpassa kundens verksamhet till standardiserade funktioner i standardsystemet.

Genom att Applikationskonsulterna deltog i förstudien kunde dock lösningsförslagen påverkas så att de passade standardsystemen. Från början av förstudiefasen så fanns en eller ett fåtal Applikationskonsulter med i projektgruppen och bidrog med sin kunskap om vilka begränsningar och möjligheter som fanns i det aktuella standardsystemet och hur detta påverkade vad som var möjligt att åstadkomma. En Applikationskonsult som deltagit i Förändringskonsulternas arbete förklarar hur hennes roll såg ut. Även detta bidrag från Applikations-

¹² Det är svårt att ur försäljningssiffrorna få ut någon exakt statistik över försäljningen av sekventiella projekt. ITManagementkonsulterna hade ett mycket väl utvecklat säljstödssystem men det var inte utformat för att följa upp vilka projekt som involverade flera divisioner eller discipliner. Även om konsulterna arbetade i sekventiella klientprojekt så redovisades intäkter och kostnader under separata projektnummer i respektive disciplin, eller resultatområde, vilket gör det omöjligt att skilja gemensamma projekt från övriga. Uppgiften bygger därför på intervjurespondenternas uppskattning av andelen sekventiella projekt.

konsulterna uppskattades av Förändringskonsulterna. En konsult beskriver behovet av Applikationskonsulter i förstudien på följande sätt:

Det viktiga är ju att man försöker bemanna upp dem så att man har, så att det inte bara är Förändringskonsultkompetens i förstudien, och sen så lämnas det över. Utan att vi faktiskt försöker få med en eller ett par stycken med Applikationskonsultkompetens för att säkerställa, om vi pratar om processkartläggningen, att vi gör den på ett sådant sätt att vi dels tar hänsyn till eventuellt framtida system, dels att vi använder ett presentationssätt som är begripligt.

Intervju 29, Konsult, före detta Management & Partners

De sekventiella projektens effekter på kunskapsintegration

De sekventiella projekten utgör det sista exemplet i studien på användningen av integrationsmekanismen social interaktion. Genom att på nytt ge konsulterna möjlighet att samverka i gemensamma projekt, skapades nya tillfällen till att kommunicera ansikte-mot-ansikte. Detta gav tillfälle till rik kommunikation, och möjligheter att återigen observera varandra i arbete, och försöka förstå varandras arbetssätt.

Även de sekventiella projekten gav kunskapsintegrerande effekter. De påverkade till att börja med konsulternas arbetsrelationer eftersom vissa Förändringskonsulter arbetade tillsammans med Applikationskonsulterna i förstudierna. Fortfarande bestod förstudierna av en affärsmässig analys av klientföretagets behov av förändring, och processbeskrivningar av deras verksamhet. Men Applikationskonsulter deltog i arbetet med att utforma processbeskrivningarna. En förändring av både Förändrings- och Applikationskonsulters arbetsrelationer hade därmed kommit till stånd.

Projekten ledde även till en förändring av konsulternas arbetsnormer, med avseende på diskussionen om graden av anpassning av systemen. Om vi ser på graden av anpassning i systemen ansåg Förändringskonsulterna att det var viktigt med anpassning, medan det var viktigt för Applikationskonsulterna med standardisering. Behovet av anpassning hade i sin tur att göra med att Förändringskonsulterna värdesatte effektivisering, vilket satte verksamheten i främsta hand. Systemet skulle anpassa sig efter verksamheten, inte tvärtom. Applikationskonsulterna hade dock en motsatt ståndpunkt. De satte implementeringen i första hand, och alltför stora anpassningar i systemet var för kostsamma, och skulle undvikas. Vid deltagandet i Förändringskonsulternas arbete så kunde Applikationskonsulterna dock påverka lösningsförslagen så att mängden förändringar i systemen minimerades och därmed förhandla vikten av anpassning. Förändringskonsulternas arbetsnormer kan därmed sägas ha utvecklats så att de nu fäste en vikt vid anpassning med en viss grad av standardisering.

Effekter av olika integrationsmekanismer på kunskapsintegration

Ovan har jag beskrivit och analyserat ledningens försök att integrera konsulterna genom att analysera vilken typ av integrationsmekanism de utgjorde och vilka effekter de hade på integrationen av konsulternas kunskaper. I de fall då ledningsåtgärderna inte lett till någon kunskapsintegration så har även möjliga hinder för kunskapsintegration identifierats. I tabellen till höger summeras ledningsåtgärderna och deras effekter på kunskapsintegration (arbetsrelationer, arbetsnormer och repertoarer). För varje ledningsåtgärd redovisas även vilken typ av integrationsmekanism (social interaktion, sekventiering, formalisering) den utgör. I kolumnen längst till höger summeras även de hinder för kunskapsintegration som har identifierats i samband med respektive ledningsåtgärd.

Effekter på kunskapsintegration					Hinder
Lednings åtgärd	Mekanism	Arbetsrelationer	Arbetsnummer	Repertoarer	
Gemensamma klientprojekt	Social interaktion	Kortvarigt förändrade, därefter återgång till tidigare arbetsrelationer	Oförändrade	Oförändrade	Bristande legitimitet
Ett temporärt IT-system för kunskapshantering: K-portalen	Sekventiering	Oförändrade	Oförändrade	Kortvarigt förändrade, men därefter återgång till existerande repertoarer.	Bristande förtroende
Ett metodprojekt	Formalisering	Oförändrade	Oförändrade	Oförändrade	Bristande användbarhet
Bildandet av en gemensam säljkar: Sektorsförsäljarna	Social interaktion	Kortvarigt förändrade, därefter återgång till tidigare arbetsrelationer	Oförändrade	Oförändrade	Bristande legitimitet
Tillsättandet av en chef för Managementdivisionen	Social interaktion	Förändrade: (FK och AK arbetar med ny chef)	Oförändrade	Oförändrade	Olikheter i arbetsnummer
Ett nytt system för kunskapshantering: Nya K	Sekventiering	Oförändrade	Oförändrade	Förändrade (Nya K används för dokumentering av de sekventiella projekten)	
En gemensam arbetsmetod: E3	Formalisering	Oförändrade	Oförändrade	Förändrade (E3 används som metodstöd i de sekventiella projekten)	
Tillsättandet av chefer för Konsulttjänster och Tekniktjänster	Social interaktion	Förändrade: (Seniora FK och AK arbetar tillsammans med utveckling av tjänster)	Förändrade (FK och AK ser potential i kombinerade tjänster)	Förändrade (gemensamma tjänsteområden för FK och AK blir en del av repertoaren)	
Bildandet av intressegrupperna	Social interaktion	Förändrade: (FK och AK arbetar försäljningsarbetet)	Förändrade (Korsförsäljning blir viktigt för båda konsultpraktikerna)	Förändrade (Gemensamma service offerings utvecklas inom Finans, logistik, HR).	
Sekventiella projekt: Applikationskonsulter i förstudierna	Social interaktion	Förändrade: (AK deltar i FK's arbete med utformning av förstudierna.)	Förändrade (Ett visst mått av standardisering blir viktigt för FK)	Oförändrad.	

Tabell 4: Effekter av de olika ledningsåtgärderna på kunskapsintegration

Resultaten i tabellen visar att samtliga tre typer av integrationsmekanismer använts av ledningen i det studerade fallet, och det finns åtminstone två fall vardera av de integrationsmekanismer som jag kallat sekventiering och formalisering. Det finns ytterligare sex exempel på integrationsmekanismen social interaktion, vilket visar att detta varit det mest förekommande sättet att hantera integrationen. Om vi vidare frågar oss om valet av integrationsmekanism påverkar effekterna på kunskapsintegration ger resultaten inget tydligt svar. Alla tre typer av integrationsmekanismer har resulterat i såväl kunskapsintegration som utebliven kunskapsintegration. Detta är ett viktigt resultat som visar att ledning av kunskapsintegration inte enbart är en fråga om att välja rätt integrationsmekanism, utan att även andra faktorer påverkar utfallet av ett integrationsförsök.

Om vi till att börja med ser på försöken att låta konsulterna arbeta tillsammans, att använda social interaktion som integrationsmekanism, så ledde de gemensamma klientprojekten visserligen till en kortvarig förändring i konsulternas arbetsrelationer. Det blev dock inte någon varaktig förändring, då konsulterna efter en tid avbröt samarbetet och återgick till att arbeta var för sig med sina tidigare konsulttjänster. Försöket med sektorsförsäljarna hade en liknande effekt, efter att ha provat på att arbeta tillsammans med sektorsförsäljarna, valde Förändringskonsulterna att fortsätta sälja sina tjänster själva, vilket gjorde att den långsiktiga förändringen uteblev. Däremot ledde tillsättningen av den nya chefen för managementdivisionen en bestående förändring i konsulternas arbetsrelationer, såtillvida att både Förändrings- och Applikationskonsulter började arbeta med en ny chef. Denna förändring kvarstod ända till organisationsförändringen som delade in konsulterna i Management och Teknik och tillsättningen av nya chefer för dessa båda discipliner. Även denna tillsättning innebar en varaktig förändring av konsulternas arbetsrelationer, eftersom deras chefer nu arbetade tillsammans. Deras samarbete ledde vidare till skapandet av intressegrupperna, som innebar ett fördjupat samarbete, och ytterligare förändringar av arbetsrelationerna, om än fortfarande relativt måttliga förändringar. Dessutom förändrades nu även konsulternas arbetsnormer och repertoarer något. Slutligen ledde samarbetet i Intressegrupperna till försäljningen av nya klientprojekt, bemannade med både Förändrings- och Applikationskonsulter, vilket utgjorde ytterligare en förändring i konsulternas arbetsrelationer, med påföljande förändringar i arbetsnormer och repertoarer. Det fanns således både exempel på försök till användningen av mekanismen social interaktion som ledde till kunskapsintegration i form av utvecklade arbetsrelationer, och de som inte gjorde det. Frågan är varför så var fallet, och vad som utgjorde skillnaden mellan dessa fall.

Det gjordes även två försök till att använda formalisering som en integrationsmekanism. Till att börja med genomfördes metodprojektet tidigt i integrationsprocessen där ett antal best practice-metoder identifierades. Vare sig Förändrings-

eller Applikationskonsulter var dock intresserade av att byta arbetsmetoder, varför detta försök att använda formalisering som integrationsmekanism inte ledde till några förändringar i konsulternas repertoarer. Inte heller påverkades arbetsrelationer eller arbetsnormer. Ytterligare ett försök gjordes, senare i integrationsprocessen. En för Förändrings- och Applikationskonsulter gemensam arbetsmetod, E3, utvecklades och implementerades bland konsulterna. Denna gång började vissa konsulter ta till sig den nya metoden, och använda den i gemensamma klientprojekt, vilket innebar att konsulternas repertoarer delvis förändrats. Sammanfattningsvis ledde det ena försöket att använda formalisering till kunskapsintegration, medan det andra inte hade några effekter på kunskapsintegration, vilket gör att det även går att ställa sig frågan varför inte alla försök att använda formalisering bidrog till kunskapsintegration.

Slutligen gjordes även två försök att använda mekanismen sekventiering för att integrera konsulternas kunskaper genom att skapa system som möjliggjorde en överlämning av kunskap mellan konsulterna. Först skapades K-portalen, som egentligen endast var en hopkoppling av konsulternas befintliga system för kunskapshantering. K-portalen hade dock inga varaktiga effekter på kunskapsintegration. Konsulterna provade att använda systemet, men efter missförstånd och vad Förändringskonsulterna ansåg vara missbruk av dokumentation i systemet, slutade konsulterna att använda det. Integrationsmekanismen hade inte haft några effekter på vare sig konsulternas sätt att arbeta, deras värderingar av vad som var viktigt i konsultarbetet eller de verktyg och metoder som användes i arbetet. Det andra försöket utgjordes av ett helt nytt system för kunskapshantering, Nya K. Detta system började konsulterna använda, bland annat för att dokumentera erfarenheter från de sekventiella projekten. Således hade Nya K en kunskapsintegrerande effekt såtillvida att konsulternas repertoarer utökades med ett nytt system för kunskapshantering och möjligheten att dela dokumentation. Sammanfattningsvis gäller att även denna integrationsmekanism i ett fall lett till kunskapsintegration, medan det i ett annat fall inte haft några kunskapsintegrerande effekter. Även här blir det aktuellt att fråga sig varför så var fallet.

Sammanfattningsvis så har olika typer av integrationsmekanismer använts i integrationsprocessen och för alla tre typerna av mekanismer har effekterna på kunskapsintegration varierat. Det skapar ett behov av en fördjupad analys för att utöka förståelsen för kunskapsintegration och identifiera vilka andra faktorer som kan påverka effekten av integrationsmekanismerna. En möjlig utgångspunkt för en sådan fördjupad analys är de hinder som identifierats i samband med de integrationsmekanismer som inte lett till någon kunskapsintegration, varför jag går vidare i nästföljande kapitel med att försöka förstå hur och varför dessa uppstått.

8 Förutsättningar och hinder för kunskapsintegration

I föregående kapitel beskrev jag tio ledningsåtgärder och analyserade hur olika typer av integrationsmekanismer bidragit till kunskapsintegration. Slutsatsen var att det inte fanns några tydliga samband mellan valet av integrationsmekanism och utfallet i termer av kunskapsintegration – samma typ av integrationsmekanism hade i vissa fall bidragit till kunskapsintegration och i andra fall inte. Fyra olika hinder för kunskapsintegration kunde också identifieras i kapitlet: bristande legitimitet, bristande förtroende, bristande användbarhet, och konflikter kring arbetsnormer.

Jag går i det här kapitlet vidare med att besvara frågan om varför dessa fyra hinder uppstår vid kunskapsintegration och vilka förutsättningar som krävs för att dessa hinder inte ska uppstå. För respektive hinder jämförs lyckade med misslyckade integrationsförsök (sett till deras effekter på kunskapsintegration). Utifrån detta diskuteras förutsättningar för framgångsrik användning av respektive integrationsmekanism. Resultaten visar på att ett antal förutsättningar krävs för att åstadkomma kunskapsintegration. Kapitlet avslutas med att dessa förutsättningar summeras i en tabell där de även kopplas till de olika typer av integrationsmekanismer som diskuterats tidigare: social interaktion, formalisering och sekventiering.

Bristande legitimitet

Det första hinder för kunskapsintegration som kan identifieras är bristande legitimitet, som utgjorde ett hinder för förändrade arbetsrelationer. Sex integrationsförsök gjordes där ledningen använde sig av social interaktion som integrationsmekanism: gemensamma klientprojekt, bildandet av en gemensam säljkår, tillsättandet av en chef för Managementdivisionen, Tillsättandet av chefer för konsult- och tekniktjänster, bildandet av intressegrupperna, och sekventiella projekt. I två av dessa fall visade sig konsulterna dock ovilliga att interagera: Vid de gemensamma klientprojekten och bildandet av en gemensam säljkår provade Förändrings- och Applikationskonsulter på att arbeta tillsammans men återgick efter en kort tid till att arbeta som man gjort tidigare.

Konsulternas förklaring till oviljan att interagera var att ett ökat samarbete skulle kräva stora förändringar i deras respektive praktikgemenskaper, både med avseende på arbetsrelationer och på arbetsnormer. De ansåg inte heller att konsulterna från den andra praktikgemenskapen var kompetenta att delta i arbetet, och förändringarna som skulle krävas. De uppfattade följaktligen en risk för att värdet på hela deras praktikgemenskap skulle devalveras om de ändrade sitt arbetssätt så pass mycket som de uppfattade behövdes. Därför valde konsulterna att avveckla samarbetet, och återgå till att arbeta i självständiga projekt. Förändrings- och Applikationskonsulter var för sig. Dessa integrationsförsök ledde därför inte till

några förändringar i termer av förändrade arbetsrelationer, och därmed uppstod inte heller någon ökad kunskapsintegration.

Det finns dock integrationsförsök där social interaktion inte hindrats av bristande legitimitet hos konsulterna. Tillsättandet av en chef för managementdivisionen ledde till en förändring av arbetsrelationerna då båda konsultpraktikerna började arbeta tillsammans med en gemensam chef. Den nya chefen för Managementdivisionen accepterades av såväl Förändrings- som Applikationskonsulter och förblev på sin position ända tills organisationsstrukturen förändrades och de nya cheferna för Konsulttjänster och Tekniktjänster tog över. Tillsättandet av nya chefer för konsulttjänster och tekniktjänster, ledde också till en varaktig förändring då dessa chefer från de två olika praktikgemenskaperna började samarbeta. Deras samarbete ledde vidare till Intressegrupperna, som även dessa innebar en varaktig förändring i konsulternas arbetsrelationer i form av tvärdisciplinära grupper med medlemmar från båda praktikgemenskaperna, som samarbetade kring försäljning. Slutligen genomfördes även de sekventiella projekten där arbetsrelationerna utvecklades genom att Förändrings- och Applikationskonsulter deltog i delar av varandras projekt. Dessa ledningsåtgärder ledde således till utvecklade arbetsrelationer mellan de två praktikgemenskaperna, och därigenom en ökad kunskapsintegration. I vissa fall ledde det dessutom till en förhandling av gemensamma arbetsnormer, vilket jag återkommer till nedan. Här är dock avsikten till att börja med att diskutera variationen i förändrade arbetsrelationer – varför lyckades ledningen i vissa fall åstadkomma detta men i andra inte?

Anpassade former för interaktion hanterar en bristande legitimitet

Skillnaderna mellan de olika ledningsåtgärderna och utfallet i termer av förändrade arbetsrelationer, kan analyseras utifrån villkoren för att delta i arbetet i en praktikgemenskap. Till att börja med gäller att deltagare i praktikgemenskapens aktiviteter behöver vara legitima (Lave och Wenger, 1991). Legitimitet förvärvas i sin tur genom deltagande i praktikgemenskapens arbete, vilket betyder att en medlem behöver erfarenhet av det arbete som utförs där för att få delta. Legitimiteten kommer således ur praktiken, och kan inte förvärvas ur institutionella källor som till exempel utbildningar eller certifieringar. Deltagares legitimitet att delta i en viss typ av arbetsuppgifter kan således bedömas genom att se på deras tidigare erfarenheter av dylika arbetsuppgifter. Kravet på legitimitet syftar till att skydda praktikgemenskapen. Deltagare får inte skada verksamheten i en praktikgemenskap och ska även kunna göra ett bidrag till produktionen i praktikgemenskapen.

Huruvida någon tillåts delta i arbetet i en praktikgemenskap beror dock inte endast på deras legitimitet utan även på arbetsuppgifternas distans från praktikgemenskapens centrum. Arbetsuppgifter kan vara av olika betydelse för praktikens produktion – vissa uppgifter är centrala och andra mer perifera. Beroende på distansen avkrävs en medlem olika grader av legitimitet. För centrala aktiviteter krävs lång erfarenhet av arbetet i praktiken för att vara legitim. Perifera uppgifter

kräver mindre erfarenhet av arbetet i praktikgemenskapen och således en låg grad av legitimitet (Lave och Wenger, 1991). Sådana uppgifter används därför ofta för att skola in nykomlingar i praktikgemenskapen. På så vis säkerställer praktikgemenskapen legitimitet för sina egna medlemmar genom att de gradvis får lära sig att behärska det arbete som utförs i praktikgemenskapen. Ett sätt att diskutera distansen från praktikens centrum i det aktuella fallet kan vara att ta utgångspunkt i den typ av arbetsuppgifter som kom att diskuteras i integrationsförsöken. Arbetsuppgiftens distans från praktikens centrum kan vidare bedömas genom att studera var någonstans och när i insocialiseringsprocessen som nya medlemmar får ansvar för arbetsuppgiften.

Deltagarnas legitimitet och distans från praktikernas centrum har varierat i de integrationsförsök där ledningen velat åstadkomma social interaktion mellan konsulterna. I de gemensamma projekten, till att börja med, var en viktig fråga hur de skulle planeras och styras. Planering och styrning av konsultprojekten har jag beskrivit som en central del av såväl Förändrings- som Applikationskonsultpraktiken. I beskrivningen av vägen till medlemskap i de två praktikgemenskaperna går det att se att projektplanering var en uppgift som anförtroddes delprojektledare och projektledare. När konsulterna fått en sådan roll var de på god väg att bli seniora konsulter, det vill säga uppgiften låg närmare praktikens centrum än dess periferi. Sett till Förändringskonsulternas legitimitet var det dock inga Förändringskonsulter som hade erfarenhet av en sådan roll, eller att planera och genomföra systemimplementeringar efter Applikationskonsulternas modell. Inte heller Applikationskonsulterna var legitima projektledare i Förändringskonsulternas ögon. Det innebar att de inte var legitima att delta i varandras arbete med att planera projekten. Konsekvensen av denna ledningsåtgärd var dock att konsulterna, för att kunna genomföra projekten, var tvungna att delta direkt i varandras arbete med att planera och styra konsultprojekten. Således rörde det sig om en ledningsåtgärd som krävde ett centralt deltagande i respektive praktikgemenskap, trots en bristande ömsesidig legitimitet. Konsulterna släppte följaktligen inte in varandra i deras respektive planeringsarbete. Resultatet blev att arbetsrelationerna förändrades, men endast kortvarigt. Detta förklarar varför kunskapsintegration inte kunde åstadkommas i detta fall.

Vid införandet av Sektorsförsäljarna blev en viktig fråga hur konsulttjänsterna skulle säljas till klienterna. Försäljningen av konsulttjänsterna utgjorde i sin tur en av Förändringskonsulternas mer centrala aktiviteter, och hanterades endast av seniora Förändringskonsulter, till och med utan inblandning från juniorkonsulter. Genom ledningsåtgärdens upplägg skulle Sektorsförsäljarna delta direkt i konsulternas försäljningsarbete, till och med i förlängningen ersätta dem i just denna arbetsuppgift. Huvuddelen av Sektorsförsäljarna utgjordes dock av före detta personal från IT AB, utan erfarenhet av Förändringskonsulternas försäljningsarbete. Därmed var de inte legitima deltagare i Förändringskonsulternas försäljningsarbete, vilket förklarar de senares reaktioner. De ansåg att de saknade

kompetens och erfarenhet av arbetsuppgifterna, och uttryckte en oro för att deras försäljning, som i hög grad byggde på personliga relationer med de chefer som köper deras tjänster, kunde vara hotad om någon utan erfarenhet fick påverka den. Varken kraven på legitimitet eller distans hade tillgodosetts, vilket kan förklara varför någon interaktion inte kom till stånd mellan Förändringskonsulter och Applikationskonsulter, och därmed inte heller någon kunskapsintegration.

Då Managementdivisionens chef fick till uppgift att leda Managementdivisionen, den enda division där det fanns en blandning av Förändrings- och Applikationskonsulter, aktualiserades den mer övergripande frågan om vilken typ av tjänster konsulterna skulle arbeta med och vilket ömsesidigt beroende som fanns mellan deras tjänster: i vilken utsträckning var effektivisering och implementering beroende av varandra? Utifrån beskrivningen av konsultpraktikerna är det svårt att bedöma hur pass centralt denna typ av mer strategiskt arbete var i konsultpraktiken, och vilken legitimitet som krävdes för att delta i sådana diskussioner. Att bestämma inriktning och fokus för konsulternas verksamhet kan förvisso tyckas vara en central fråga för praktikgemenskapen. Men samtidigt har det i konsultverksamhet konstaterats att den typen av strategiska vägval i praktiken bestäms i det löpande konsultarbetet, och interaktionen med klienten, snarare än i strategiska diskussioner (Löwendahl, Revang et al., 2001). Strategiska diskussioner kan således antas utgöra en perifer del av de två konsultpraktikerna, där istället försäljning och projektledning utgör centrala arbetsuppgifter. När det gäller legitimiteten hos den nya chefen, så var han före detta senior Förändringskonsult, vilket innebar att han var en legitim deltagare i stora delar av Förändringskonsultpraktiken. Han hade dock ingen erfarenhet av att arbeta som eller leda Applikationskonsulter. Det går dock att se i resultaten att Applikationskonsulterna inte ifrågasatte hans rätt att delta i arbetet med att bestämma vilken grad av samarbete som skulle råda mellan konsulterna, vilket tyder på att de betraktade honom som en legitim deltagare även i Applikationskonsultpraktiken. En förklaring är att chefer, genom sin position, ofta äger en viss legitimitet i de praktikgemenskaper de leder (Wenger, 1998). Sammantaget betyder det att kravet på legitimitet och distans hade tillgodosetts i detta fall och konsulterna kunde börja interagera genom sin nya chef, vilket innebar en liten förändring i konsulternas arbetsrelationer. De hade således tagit ett steg till mot en ökad kunskapsintegration.

Även cheferna för konsulttjänster och tekniktjänster hade att ta ställning till vilka tjänster Förändrings- och Applikationskonsulter skulle leverera – var det effektivisering eller implementering som var viktigt, eller båda? Liksom konstaterats i stycket ovan utgjorde detta troligen en mer perifer arbetsuppgift. Även här var det dock så att de två deltagarna saknade legitimitet att delta även i dessa perifera arbetsuppgifter. Chefen för Konsulttjänster saknade erfarenhet av att ha arbetat som Applikationskonsult, och chefen för Tekniktjänster hade ingen erfarenhet av att ha arbetat som Förändringskonsult. I det här fallet var dock chefernas samarbete distanserat från det pågående arbetet i konsultpraktikerna, vilket

reducerade behovet av legitimitet. Legitimitetsproblematiken kan hanteras genom att interaktion sker i former där förhandlingen av arbetsnormerna inte har en direkt inverkan på praktikgemenskapen, till exempel genom så kallade delegationer (Wenger, 1998). Chefernas samarbete utgör ett exempel på en delegation, eftersom deras diskussioner inte gjordes i samband med klientprojekt och därför endast hade en indirekt effekt på praktikgemenskaperna. Eftersom en eller flera deltagare från varje praktik arbetar tillsammans utanför den egna praktiken hotas inte praktikgemenskapens arbete. Följaktligen hade kraven på legitimitet och distans hanterats även i detta fall, genom att distansen från praktikerna hade ökat. Konsulterna kunde därför interagera med varandra. Deras arbetsrelationer utvecklades ytterligare, vilket innebar att ytterligare ett steg mot ökad kunskapsintegration hade tagits genom detta integrationsförsök.

I intressegrupperna skulle konsulterna återigen interagera kring försäljning av konsulttjänsterna, vilket tidigare misslyckats i fallet med Sektorsförsäljarna. Frågan var på nytt hur konsulttjänsterna skulle säljas. Liksom tidigare gällde att försäljningsarbetet tillhörde de centrala delarna av åtminstone Förändringskonsulternas praktik. Eftersom inga större förändringar skett i försäljningsarbetet för Applikationskonsulter och Förändringskonsulter så arbetade de fortfarande på olika sätt med försäljning, vilket innebar att det fortfarande saknades Applikationskonsulter som hade erfarenhet av Förändringskonsulternas försäljningsarbete och därmed saknade de legitimitet att delta i denna arbetsuppgift. Även i detta fall skedde dock arbetet i form av en delegation, det vill säga utanför det ordinarie arbetet i konsultpraktikerna. Genom att försäljningsaktiviteter skedde distanserat från det ordinarie försäljningsarbetet, riskerade de inte den ordinarie konsultpraktiken. Intressegrupperna ledde därför till en ömsesidig utveckling av konsulternas arbetsrelationer såtillvida att samarbetet i Intressegrupperna fortsatte.

Det genomfördes sedan nya försök att samarbeta i klientprojekt - de sekventiella projekten. Tidigare hade den huvudsakliga frågeställningen i de första gemensamma klientprojekten varit hur projekten skulle planeras och styras, något jag även konstaterat utgjorde en central del av båda konsultpraktikerna. Frågan som kom i fokus nu var istället den mer detaljerade frågan om att beskriva klientorganisationen i termer av processer, framförallt hur detta skulle göras i Förändringskonsulternas förstudier. Detta utgjorde en mer perifer del av Förändringskonsulternas praktikgemenskap, och ett arbete som juniorkonsulter mycket väl kunde delta i. Även om det fanns tydliga normer för hur detta arbete utförs var detta inte en arbetsuppgift som tillhörde de mer centrala delarna av Förändringskonsultpraktiken. Arbetet handlade i huvudsak om att förändra beskrivningen av klientorganisationen och att läsa omfattningen på systemdelen av projektet, två uppgifter som blev aktuella först mot slutet av förstudien. Mindre erfarna Förändringskonsulter deltog till exempel i arbetet med att analysera och beskriva klientorganisationen. Det kan jämföras med arbetsuppgifter som kommer sent i arbetsprocessen och som inte äventyrar slutresultatet på arbetet i alltför stor utsträckning, till exempel det som skraddar-

lärlingen först får ansvara för - att sy i knappar på kostymen (Lave och Wenger, 1991). Formerna för slutrapporteringen var en viktig, men ingen kritisk aspekt för slutresultatet i Förändringskonsulternas arbete.

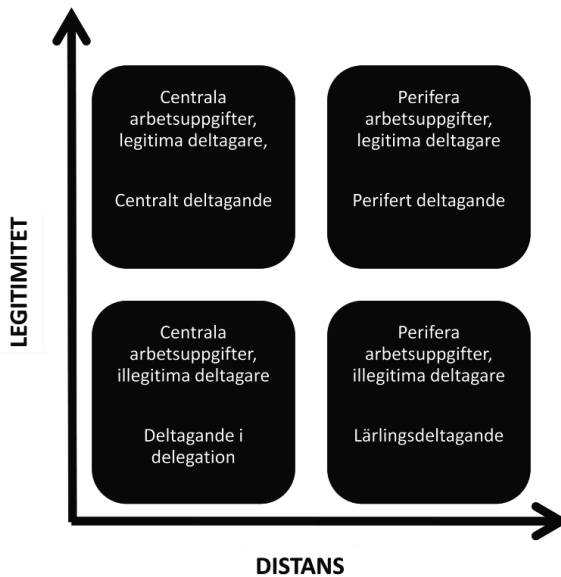
Applikationskonsulterna saknade fortfarande erfarenheter av att arbeta som Förändringskonsulter, och i Förändringskonsultprojekt. Men de hade viss erfarenhet av att arbeta med processbeskrivningar av klientorganisationen. Förändringskonsulterna hade även börjat tillmäta en anpassning till standard-systemen en ökad betydelse, vilket troligen bidrog till att ge Applikationskonsulterna en viss legitimitet. Det kan ses i Förändringskonsulternas beskrivningar av samarbetet i de sekventiella projekten, där Applikationskonsulternas deltagande beskrivs som något av en nödvändighet, från att tidigare ha avfärdats som en omöjlighet. Kunskapen om standard-systemen kan ses som ett grundläggande inträdeskrav för att få tillgång till Förändringskonsultpraktikens periferi, på samma sätt som ett grundläggande inträdeskrav kan ge lärlingar tillträde till ett lärlings-system (Lave och Wenger, 1991). Både kravet på distans och legitimitet var således tillgodosett i fallet med de sekventiella projekten, vilket kan förklara varför Applikationskonsulter tilläts delta i Förändringskonsulternas förstudier. De var legitima deltagare och samtidigt utgjorde de arbetsuppgifter de deltog i endast en relativt perifer del av Förändringskonsulternas praktikgemenskap.

Begreppen legitimitet och distans kan förklara varför vissa försök att använda social interaktion ledde till en utveckling av arbetsrelationerna, och därmed kunskapsintegration, medan andra inte gjorde det. Tillgången till arbetet i en praktikgemenskap bestäms av legitimiteten hos deltagaren. De tidigare erfarenheterna av arbetet i en praktikgemenskap avgör i vilken grad deltagare är legitima att delta i praktikgemenskapens arbete. Med en hög grad av legitimitet är ett deltagande i praktikgemenskapens centrala aktiviteter möjligt, medan en lägre grad av legitimitet endast medger deltagande i perifera aktiviteter. Detta kan i sin tur förklaras med att praktikgemenskapen är konservativ till sin natur. Den förändras huvudsakligen inifrån, genom inflytande från erfarna medlemmar av praktiken. Syftet är att bevara den kunskap som finns inom praktiken, vilket i sin tur har att göra med att kunskapen ligger till grund för försörjningen för praktikgemenskapens medlemmar, och även i viss mån deras behov av tillhörighet.

Konsekvensen blir att ju centralare delar av praktikgemenskapen som behöver förändras, desto mer legitima behöver de medlemmar vara som deltar i denna förändring. Problemet i en situation där kunskapsintegration eftersträvas är att det troligen saknas en ömsesidig legitimitet mellan två praktikgemenskaper, och att det därför inte är möjligt att direkt delta i de centrala aspekterna av varandras arbete. En slutsats blir att en viktig förutsättning för utvecklade arbetsrelationer vid kunskapsintegration är en tillräcklig legitimitet i förhållande till de arbetsuppgifter som omfattas av integrationsprocessen, alternativt att distansen anpassas genom aktiviteter som inte kräver samma grad av legitimitet från deltagarna. Men

tillgången till praktiken bestäms även av distansen från praktikens arbete. Detta innebär att utomstående, utan tillräcklig legitimitet, ändå kan medges deltagande i centrala aktiviteter om det sker utanför praktikgemenskapen, till exempel i tvärdisciplinära grupper, så kallade delegationer. Där kan centrala arbetsuppgifter och de arbetsnormer som styr dessa, förhandlas utan risk för arbetet i praktikgemenskapen. En utomstående med viss, begränsad legitimitet, kan även medges tillgång till de perifera delarna av praktikgemenskapen. Kravet på legitimitet kan därmed sägas medieras av distansen från praktiken.

Utifrån detta resonemang går det att tänka sig fyra situationer med olika kombinationer av legitimitet och distans, som kan hanteras med olika former av interaktion (Figur 6). Till att börja med kan vi tänka oss en situation med centrala arbetsuppgifter, och deltagare som är legitima att delta i dessa (övre vänstra hörnet). I det fallet är det möjligt att utforma social interaktion med ett centralt deltagande i praktiken. I det studerade fallet går det dock inte att identifiera något sådant fall, där en utomstående kunnat delta direkt i för en praktikgemenskap centrala arbetsuppgifter. En sådan situation får även betecknas som osannolik i en situation där kunskapsintegration ska uppnås mellan tidigare åtskilda kunskapsområden, eftersom denna åtskillnad försvårar för deltagarna att förvärva erfarenhet från båda praktikgemenskaperna. Däremot utgör praktikgemenskapens egna medlemmars deltagande i arbetet exempel på centralt deltagande, till exempel när Förändringskonsulter sålde sina egna konsulttjänster.



Figur 6: Olika kombinationer av legitimitet och distans samt former av interaktion för att hantera dessa

Likaså kan vi tänka oss en situation med perifera arbetsuppgifter, men legitima deltagare (övre högra hörnet), vilket möjliggör ett perifert deltagande i praktiken. Mindre erfarna medlemmar i en praktikgemenskap torde delta i denna interaktionsform. I det studerade fallet utgör Applikationskonsulternas deltagande i slutet av förstudien ett exempel på sådant perifert deltagande, där deltagandet anpassats efter graden av legitimitet. Social interaktion kan även ske i en situation där illegitima deltagare deltar i centrala arbetsuppgifter (nedre vänstra hörnet) som till exempel att bestämma inriktningen för konsulternas arbete. Detta är problematiskt, eftersom det inte är möjligt med ett direkt deltagande i praktiken. Däremot går det att etablera en delegation, där deltagare från båda praktikerna samverkar kring samma arbetsuppgift, men utanför det ordinarie arbetet i praktikgemenskapen. På så vis kan både önskemål om förändring och bevarande tillgodoses, dock beroende av att medlemmarna sedan i ett nästa steg omförhandlar arbetsnormerna i respektive praktikgemenskap. Ett exempel på detta var de nya chefernas samarbete, och tillika samarbetet i Intressegrupperna kring försäljningen av gemensamma konsulttjänster.

Slutligen kan situationen vara att perifera arbetsuppgifter utförs med illegitima deltagare (nedre högra hörnet) ett så kallat lärlingsdeltagande. Detta är ju till exempel grunden för insocialisering i en praktikgemenskap, att någon helt utan tidigare erfarenhet ändå tillåts delta i arbetet, under överinseende. I fallet syns inga exempel på denna form av interaktion. En möjlig förklaring är att samtliga involverade aktörer redan var medlemmar av praktikgemenskaper och således inte ville delta i aktiviteter som var utformade för nybörjare.

Bristande förtroende

Det andra hindret som kan identifieras är en brist på förtroende bland konsulterna, något som utgjorde ett hinder för förändringar i konsulternas repertoarer. Ledningen använde sig av sekventiering i form av system för kunskapshantering i sina försök att åstadkomma kunskapsintegration mellan Förändrings- och Applikationskonsulter. Utbyte av erfarenheter i ett system för kunskapshantering utgör en utmaning såtillvida att en part först måste göra sin arbetsinsats, i det här fallet dela med sig av dokumentation, och först senare få ersättning eller erkännande för detta. Förtroende är dock något som kan kompensera för denna osäkerhet och ändå skapa en vilja att använda eller bidra till systemet. Finns ingen form av förtroende i en kunskapsrelation så uppstår istället misstänksamhet som kan hindra användare från att använda systemet.

Det ena systemet hette K-portalen och var, som namnet signalerar, endast en portal som knöt samman Förändrings- och Applikationskonsulternas befintliga system för kunskapshantering. Detta försök ledde dock inte till någon utveckling av konsulternas repertoarer. Särskilt Förändringskonsulterna visade en brist på förtroende för att någon utomstående skulle kunna hantera deras dokumentation

på ett riktigt sätt. De var oroliga för att dokumentationen skulle missbrukas, och att deras krav på konfidentialitet inte skulle respekteras. Dessa farhågor bekräftades dessutom delvis då Applikationskonsulter i några fall missbrukade känslig affärsinformation som de fått från Förändringskonsulternas dokumentation. Förändringskonsulterna använde inte K-portalen, och utvecklade istället egna system för att tillgodose behovet att dela dokumentation inom den egna praktikgemenskapen. Konsulternas repertoarer förblev oförändrade och effekterna i termer av kunskapsintegration uteblev således.

Denna utveckling syns dock inte i samband med lanseringen av Nya K, det andra försöket att använda sekventiering som integrationsmekanism. Nya K var ett helt nytt system, utvecklat för både Applikations- och Förändringskonsulter. De sekventiella projekten började också generera erfarenheter, vilket gjorde det än mer intressant att dokumentera och dela dessa. Konsulterna var inte entusiastiska - efter det misslyckade försöket med K-portalen hade vanan och viljan att använda KM-system minskat - men gradvis började de ta till sig det nya systemet och återgå till det arbete med återvinning av erfarenheter som skett innan fusionen.

Systemet bidrog därför till kunskapsintegration genom att bli en del av konsulternas repertoarer, som kunde användas för att dela dokumenterade erfarenheter, vilket innebar att de hade tagit ytterligare ett steg mot kunskapsintegration. En variation i förtroendet tycks vara något som kan förklara skillnaden mellan hur K-portalen och Nya K bidragit till kunskapsintegration. Systemen skapade i olika utsträckning ett förtroende för att det riskfritt gick att dela dokumenterad kunskap med medlemmar från en annan konsultpraktik. Frågan blir då vilka förutsättningar som krävs för att hantera ett bristande förtroende i samband med användning av sekventiering.

Standardisering bygger förtroende

Sekventiering bygger på användningen av reifierad kunskap. Som sådana har de vissa fördelar, till exempel att de är flyttbara över tid och rum. Ett reifierat kunskapsobjekt kan användas för att lagra kunskap över tiden, så att praktikgemenskapen delvis blir oberoende av dess medlemmar som kunskapsbärare. Dessutom kan ett reifierat kunskapsobjekt, och kunskapen som den innehåller, användas för att flytta kunskap i rummet, mellan olika människor. Dokumentens reifierade karaktär innebär dock att de kan komma att användas utan att författaren och en kunnig uttolkare medföljer dokumenten (Wenger, 1998). Ett reifierat kunskapsobjekt behöver därför ha vissa gränsöverskridande egenskaper för att det ska kunna användas av flera olika praktikgemenskaper och därmed kunna bidra till kunskapsintegration: ackommodering, standardisering, modularisering och abstrahering (Star och Griesemer, 1989). Låt oss se på vilka gränsöverskridande egenskaper som systemen för kunskapshandling hade, och i vilken utsträckning detta kan förklara skapandet av ett förtroende för systemet.

Såväl K-portalen som Nya K hade till att börja med ackommoderande egenskaper, genom att de utgjorde en gemensam lagringsyta för dokumentation, en form av virtuell infrastruktur som konsulter från olika kunskapsområden kunde använda sig av. K-portalen knöt samman två existerande system och fungerade därigenom ackommoderande. Även Nya K hade en ackommoderande funktion, i och med att det var ett gemensamt system som samtliga konsulter kunde komma åt och använda. En viktig egenskap hos ett system för kunskapshandling är dess ackommoderande egenskaper, men samtidigt är det svårt att förklara skillnaden i konsulternas förtroende, och utfallet i termer av kunskapsintegration med denna gränsöverskridande egenskap.

Något som däremot kan förklara skillnaden i förtroende mellan de två systemen är deras standardiserande egenskaper. Standardisering innebär att informationsbehovet för interaktion mellan två praktikgemenskaper i förväg definieras eller standardiseras. En viktig förutsättning för att ett system för kunskapshandling ska fungera är att det finns en förståelse för hur innehållet i systemet kan och får användas. Detta kan åstadkommas till exempel genom att man i förväg bestämmer att viss information alltid måste finnas med om hur dokumenten får användas. Förändrings- och Applikationskonsulternas ursprungliga, befintliga system hade var för sig olika sätt att standardisera dokumenten genom att förse dem med försättsidor där graden av konfidentialitet angavs. K-portalen gav konsulterna tillgång till båda dessa system, men systemen hade olika sätt att konfidentialitetsmärka dokumenten, som var specifik för respektive konsultpraktik. K-portalen var som nämnts ovan endast ett gränssnitt, under vilket de befintliga systemen fanns kvar intakta. Konsulterna hade inte samma sätt att märka dokumenten, och systemet bidrog inte till någon gemensam förståelse för hur känslig information skulle användas. Någon standardiserande egenskap fanns därför inte hos K-portalens.

I nya K skulle innehållet i dokumenten bland annat kategoriseras efter en gemensam referensram, som byggde på de tjänsteområden som konsulterna i Intressegrupperna arbetade utifrån: logistik, finans eller HR. En annan dimension i indexeringen utgjordes av de divisioner som konsulterna tillhörde: konsulttjänster och tekniktjänster. Konsulter kunde således använda systemet för att lagra och söka efter dokument från andra konsulter – indexkategorierna var gemensamma för båda konsultpraktikerna. Dessutom hade anvisningarna för hur dokumentationen fick användas standardiserats och explicitgjorts. Ett antal förutbestämda alternativ fanns nu för ett dokument, som förstods av såväl Förändrings- och Applikationskonsulter. Det blev obligatoriskt med en gemensam konfidentialitetsmärkning av de dokument som publicerades. De olika stegen i denna märkning signalerade också tydligare än tidigare hur dokumenten fick användas. Nya K hade därför ett flertal standardiserande egenskaper. Därmed hade risken för missförstånd till följd av skillnader i de båda konsultpraktikerna minskat, och möjligheterna att överskrida praktikgemenskapens gränser med reifierade kunskapsobjekt ökat. En standardisering av konfidentialitetsmärkningen är därför något som förklarar hur

Nya K kunde skapa ett förtroende bland konsulterna för att dela dokument med varandra.

Modularitet gör vidare att olika praktikgemenskaper kan arbeta med specifika och avgränsade delar som relateras till varandra genom att någon typ av gemensamt gränssnitt först definieras. Även om ett KM-system huvudsakligen syftar till att hantera situationsspecifik kunskap i form av till exempel fallbeskrivningar och projektrapporter, så behövs en gemensam referensram som gör informationen i systemet förståelig för representanter för de praktikgemenskaper som ska dela kunskap i systemet. Det är tänkbart att denna egenskap är inbyggd i systemet, på så vis att rapporteringen av erfarenheter i dokumentationen på något sätt är styrd till ett visst sätt att uttrycka sig, till exempel i termer av affärsprocesser. I konsultföretag har denna egenskap dock traditionellt varit frikopplad från systemet och istället har olika typer av arbetsmetoder visat sig fylla denna funktion (Werr, 1999) och på så vis komplettera systemen för kunskapshantering. Om vi ser på K-portalen så saknade det i stor utsträckning ett gemensamt gränssnitt, vilket var naturligt eftersom det i grund och botten var två olika system, avsedda för två olika konsultpraktiker. Dessutom hade inget utvecklingsarbete gjorts för att förändra innehållet i den dokumentation som systemen innehöll. Även Nya K saknade ett gemensamt sätt att beskriva projekten på, eftersom det inte var en del av systemet. Till viss del påverkade den begynnande användningen av E3 dokumentationen från projekten, så att de fick en viss jämförbarhet, men det var ingen direkt effekt av själva systemet för kunskapshantering, utan snarare en effekt som kom från den kompletterande arbetsmetoden. Modulariteten utgjorde således inte heller någon skillnad mellan K-portalen och Nya K. Denna egenskap kan därför inte förklara skillnaden i misstänksamheten som konsulterna uttryckte inför att dela dokument i K-portalen.

Abstraktion, slutligen, är en mindre relevant egenskap att diskutera i samband med sekventiering. Abstraktion bygger på att alla lokala, eller perspektivspecifika egenskaper raderas från objektet för att samtidigt tillfredsställa olika gruppers informationsbehov, och därigenom bidra till kunskapsintegration. Ett KM-system är dock per definition inte abstrakt till sin karaktär. Tvärtom fyller dokumentation en specifik snarare än en abstrakt funktion i konsultföretagets kunskapssystem (Werr, 1999) och en ökad abstraktion riskerar att minska värdet av den kunskap som dokumenterats. Om systemet fungerade abstraherande skulle det motverka syftet med att dokumentera specifika konsultprojekt och erfarenheter. En del av förklaringen till behovet av förtroende ligger även i att systemet är satt att hantera kunskap med hög specificitet. Dokumenterade erfarenheter lider så att säga av sin brist på abstraktion. Att den dokumenterade kunskapen är så specifik gör den värdefull, men gör den samtidigt mer känslig och risken för dokumentets författare ökar med specificiteten. En konsekvens av en feltolkning blir så mycket mer allvarlig i fallet med sekventiering än med formalisering. En felanvänd metod blir på sin höjd ett ineffektivt arbetsverktyg, men den abstrakta karaktären hos metoden

gör att ingen enskild klient eller konsult riskerar att skadas av en missbrukat metod. Slutsatsen blir därför att abstraktion inte kan förklara skapandet av förtroende och att det inte heller är någon nödvändig förutsättning för att använda sekventiering som integrationsmekanism.

Förtroende är nödvändigt vid sekventiering, eftersom det innebär att delning av kunskap och ersättning för detta bidrag frikopplas i tiden. Ur ett praktikgemenskapsperspektiv utgör ett system för kunskaps hantering ett reifierat kunskapsobjekt med hög specificitet, som medför särskilda risker och svårigheter med avseende på möjligheterna att skapa förtroende. Därför behöver utformningen av systemet anpassas för att hantera dessa utmaningar. Så kallade gränsöverskridande egenskaper kan förklara hur reifierade kunskapsobjekt kan fungera integrerande mellan olika praktikgemenskaper. Analysen visar att sekventiering bygger på ackommodering och att en viktig förutsättning för att hantera förtroendeproblematiken är att standardisering används för att skapa förtroende genom standardiserade normer för konfidentialitet.

Bristande användbarhet hos formell kunskap

Ett tredje hinder för kunskapsintegration utgörs av användbarheten hos de metoder som ledningen försökte implementera bland konsulterna. Ledningen gjorde två försök att använda formalisering som integrationsmekanism. Det ena försöket har jag kallat metodprojektet. Det syftade till att identifiera så kallade best practices bland både Förändrings- och Applikationskonsulternas arbetsmetoder och implementera dessa i konsulternas arbete, en åtgärd som potentiellt kunnat utveckla konsulternas repertoarer. Men konsulterna menade att de inte ville lägga tid på att lära sig en ny metod när de inte visste säkert om metoden skulle underlätta deras arbete eller på något annat sätt bidra till deras individuella nytta. Tvärtom var de oroliga att metoderna skulle öka deras arbetsbelastning, vilket gjorde att de inte började använda någon av dessa metoder i konsultarbetet. Konsulterna ifrågasatte användbarheten hos de arbetsmetoder som ledningen försökte implementera och metodprojektet ledde därför inte till någon utveckling av konsulternas repertoarer, och därmed ingen kunskapsintegration.

Problemet uppstod inte i samband med utvecklingen och lanseringen av E3, en processbaserad arbetsmetod avsedd för både Förändrings- och Applikationskonsulter. Vissa konsulter tog istället till sig metoden genom att gå metodutbildningen, och började även använda metoden i arbetet i de sekventiella projekten. E3 fick även en viktig funktion vid genomförandet av de sekventiella projekten genom att hantera de skillnader i synen på processbeskrivningar och processutveckling som fanns hos konsulterna. Därmed bidrog metoden till kunskapsintegration genom att utveckla konsulternas repertoarer med ett verktyg som underlättade fortsatt utveckling av konsulternas arbetsrelationer genom att det blev lättare att jobba i gemensamma projekt.

Abstraktion leder till användbarhet

Formalisering bygger, liksom sekventiering, på användningen av ett reifierat kunskapsobjekt som integrationsmekanism. Som tidigare nämnts är dock möjligheterna att använda den kunskap som finns i ett reifierat kunskapsobjekt knutna till den praktik där den utvecklats. Eftersom kunskapsutveckling i en praktikgemenskap sker kring en arbetsuppgift, utvecklas även reifierade kunskapsobjekt kring denna arbetsuppgift. För att förstå kunskapsobjektet behöver man även förstå praktiken. Det betyder att kunskapsobjektets flyttbarhet delvis är begränsad – när det flyttas till en annan kontext, en annan arbetsuppgift, tappar det sin relevans, och förståelsen för hur det kan användas saknas troligen även bland de som försöker begagna sig av kunskapen. Detta exemplifieras tydligt i försöket med metodprojektet, där ledningen utsåg metoder från antingen den ena eller den andra av de två konsultpraktikerna, och försökte implementera dessa. Metoderna framstod dock som irrelevanta för de som inte var bekanta med dem sedan tidigare. En situation där kunskapsintegration eftersträvas kompliceras av ett krav på att det reifierade kunskapsobjektet ska fungera som en brygga mellan två olika kontexter, två olika praktikgemenskaper. Kunskapsobjektet behöver då ha de gränsöverskridande egenskaper (Star och Griesemer, 1989) som diskuterats ovan i samband med systemen för kunskapshantering.

Modularitet är en egenskap som är intressant att diskutera i samband med formalisering och kunskapsintegration. Modularitet bygger på att det finns ett gemensamt gränssnitt eller språk som i förväg definierar hur information överförs mellan två praktikgemenskaper. Konsulters arbetsmetoder har tidigare visat sig utgöra ett gemensamt språk som kan användas för att understödja utbyte av mer specifika erfarenheter, såväl mellan konsulter som mellan konsulter och klienter (Werr, 1999). Ett gränssnitt gör att det blir meningsfullt och värdefullt för medlemmar från respektive praktikgemenskap att utbyta kunskaper med varandra.

Sett till konsulternas befintliga metoder BPR och Implementera SAP, så hade de båda modulära egenskaper, genom att de delade ett gemensamt språk där klientorganisationen beskrevs i termer av processer. Det fanns således ett gemensamt sätt för både Förändrings- och Applikationskonsulter att beskriva klientorganisationen på. Detta gränssnitt skulle kunna användas för att överlämna materialet från en förstudie genomförd med BPR till en systemimplementering som skulle genomföras utifrån Implementera SAP. Även E3 hade modulära egenskaper, eftersom den också, än tydligare, hade ett gemensamt språk för att beskriva organisationen i termer av processer. Dessutom definierades där en gemensam arbetsprocess med steg som både Förändrings- och Applikationskonsulter kunde identifiera sig med. Det fanns därför en grund i kunskapsobjektet för att identifiera och definiera när respektive praktikgemenskap skulle delta och bidra i konsultprojekten. Men eftersom processperspektivet fanns i både de gamla och den nya metoden, så är det svårt att förklara skillnaden i användbarhet med denna egenskap. Trots förekomsten av ett gemensamt språk tycks kunskapsintegration ha hindrats. Ett gemen-

samt språk utgör en viktig och troligen även nödvändig förutsättning för att åstadkomma kunskapsintegration med hjälp av formalisering, men det tycks krävas något mer för att göra metoden användbar för representanter från två olika praktikgemenskaper.

Abstraktion är en annan gränsöverskridande egenskap som bidrar till kunskapsintegration genom att kunskapsobjekt befrias från perspektivspecifika egenskaper, det vill säga att gränsobjektet inte är ”märkt” av verksamheten i det ena eller andra kunskapsområdet. Om det bär allt för tydliga spår av en annan praktikgemenskap, och är allt för anpassat till denna, tappar det sitt värde för en medlem av en annan praktikgemenskap, även om det är baserat på ett gemensamt språk. Här finns en intressant skillnad mellan å ena sidan BPR och Implementera SAP, och å andra sidan E3 som kan förklara varför metoderna, trots att de delade ett gemensamt språk, var svåra att begagna för båda praktikgemenskaperna. En viktig skillnad mellan metodprojektet och E3 är att de metoder som togs fram i metodprojektet inte relaterades till både Förändrings- och Applikationskonsulters arbete. Eftersom det var existerande metoder, som använts av antingen Förändrings- eller Applikationskonsulter var de kopplade till de konsulter som tidigare arbetat med dem, att metoderna var ”Förändringskonsultmetoder” respektive ”ITKonsultmetoder”.

Metoderna var egentligen var anpassade för olika typer av arbetsuppgifter, och passade därför inte båda kategorierna konsulter. Även om de förstnämnda metoderna båda var processmetoder, och således hade modulära egenskaper, så bar de spår av respektive praktik såtillvida att BPR till exempel inte föreskrev eller stödde särskilt detaljerade processbeskrivningar. BPR tog utgångspunkt i den typ av effektiviseringsarbete som Förändringskonsulterna utförde i sina projekt, där det var effektiviseringspotentialen i affärsprocessen som var det viktiga. Detaljeringsnivån i processbeskrivningarna anpassades efter detta, och analysen genomfördes utan hänsyn till den typ av systemspecifika detaljer som Applikationskonsulterna var intresserade av. Implementera SAP syftade däremot till att möjliggöra den typ av invecklade systemimplementationer som Applikationskonsulterna utförde, där det var affärsprocessernas överensstämmelse med systemprocesserna som var viktigt, såtillvida att anpassningen av arbetsprocesser till systemstöd var en mycket viktig aspekt i en systemimplementation. Ingen av de två metoderna hade abstraherats från sin lokala kontext.

I E3 hade dessa processbeskrivningar abstraherats från respektive konsultpraktiks mer specifika beskrivningar av klientorganisationen. E3 var en metod som inte tagits fram utifrån en ”best practice”-logik utan istället hade utvecklats utifrån de behov som hade identifierats i de tidiga försöken som gjorts av Förändrings- och Applikationskonsulter att samverka i projekt. Arbetsmetoden var tillräckligt abstrakt för att kunna relateras till Förändringskonsulternas mer affärsmässiga arbetslogik, och tillräckligt detaljerad för att anpassas till Applikationskonsulternas

behov av anpassning till systemet. Denna abstraktion var delvis ett resultat av att E3 utvecklats för ett integrativt sammanhang, och att man i utvecklingen av metoden sökt efter och byggt på de gemensamma nämnare för konsulternas arbete som identifierats. Metoden var mer förankrad i det lokala arbetet än vad metoderna från metodprojektet hade varit, vilket gjorde att den individuella nyttan av att ta till sig och arbeta med E3 framstod som mycket större. Följaktligen blev det lättare för konsulterna att samverka i de sekventiella projekten, vilket innebar förbättrade möjligheter att dra nytta av deras kombinerade kunskaper. Den underlättade en integration av de kunskaper som fanns om de affärsmässiga aspekterna av klientens verksamhet, och som kom ur en förstudie, och de systemmässiga aspekterna av projektet, som implementeringsfasen skulle komma att handla om. Abstraktion är därför en viktig förutsättning för att användningen av formalisering ska utgöra en fungerande mekanism för kunskapsintegration. Det bör dock understrykas att det är frågan om en balans mellan abstraktion och specificitet. Formell kunskap behöver abstraheras från den lokala kontexten, men samtidigt behålla sin relevans för respektive praktikgemenskap.

Standardisering är en mindre relevant egenskap för formaliserad kunskap, då det riskerar att motverka syftet med en metod. Det kan låta märkligt att formell kunskap inte ska standardiseras, då även formell kunskap i någon mening bygger på standardisering. Men det är viktigt att komma ihåg vad det är som standardiseras. Formalisering handlar här om att skapa officiell, reifierad kunskap som ska kunna användas för att reglera interaktionen mellan två praktikgemenskaper i många olika situationer. De fyller en viktig funktion då det inte är känt exakt vad som ska integreras i varje projekt, och bygger på en standardisering av språket och reglerna för interaktion. Standardisering i Stars (1989) termer innebär att även informationsinnehållet i varje interaktion standardiseras, det vill säga i förväg noggast bestäms. Detta riskerar att minska flexibiliteten och användbarheten hos en metod. Det går inte heller att förklara skillnaden i användbarhet mellan å ena sidan BPR och Implementera SAP och å andra sidan E3 med metodernas standardiserande egenskaper, eftersom de saknade sådan standardisering. Sammanfattningsvis är slutsatsen att denna gränsöverskridande egenskap saknar relevans för metoder som gränsobjekt.

Även ackommodering är en mindre relevant gränsöverskridande egenskap i detta fall, eftersom ackommodering bidrar till kunskapsintegration genom att kunskapsobjektet utgör en fysisk eller virtuell samlingsplats för medlemmar från flera praktikgemenskaper. Formell kunskap har av naturliga skäl svårt att bidra till detta genom att vara ackommoderande på samma sätt som till exempel fysiska mötesplatser eller elektronisk infrastruktur, som i fallet med systemen för kunskaps-hantering.

Sammanfattningsvis visar analysen att formaliserad kunskap behöver vara modulär, och utgöra ett gemensamt språk som kan användas för att kommunicera de

kunskaper som utvecklas inom respektive praktikgemenskap. Samtliga metoder har haft modulära egenskaper i det att de delat ett gemensamt språk för att beskriva organisationen i termer av processer, vilket därmed också kunnat utgöra ett gränssnitt för överlämning av kunskaper mellan de två praktikgemenskaperna. En viktig förutsättning som förklarar varför kunskapsintegration uppstår är att metoder abstraheras från den lokala kontexten i respektive praktikgemenskap, och därigenom uppfattas som användbara av båda praktikgemenskaperna.

Olikheter i arbetsnormer

Det sista hinder som jag identifierat är konflikter kring olika arbetsnormer, vilket uppstod i de fall då ledningsåtgärder ledde till utvecklingen av gemensamma arbetsrelationer. Bildandet av managementdivisionen och tillsättandet av en gemensam chef för Förändrings- och Applikationskonsulter ledde till en diskussion kring vilka tjänster konsulterna skulle leverera, och vilken grad av samarbete som skulle råda mellan Förändrings- och Applikationskonsulter. Managementdivisionens nya chef ville dock inte förändra något i synen på vilka konsulttjänster som konsulterna skulle erbjuda. Förändrings- och Applikationskonsulter skulle tillhöra olika undergrupper, sitta på olika geografiska platser, och de skulle framförallt fortsätta att arbeta var för sig med försäljning och genomförande av effektiviserings- respektive implementeringsprojekt. Följaktligen förändrades inte konsulternas arbetsnormer och inte heller deras repertoarer. Detta satte i sin tur gränser för en fortsatt utveckling av konsulternas arbetsrelationer, och samarbetet stannade vid att konsulterna fått en gemensam chef. Tillsättningen av managementdivisionens chef ledde därför inte till någon ytterligare kunskapsintegration, bortsett från den lilla förändring i konsulternas arbetsrelationer som uppstått.

Under de påföljande integrationsförsöken utvecklades dock konsulternas arbetsnormer. Tillsättandet av nya chefer för Konsulttjänster och Tekniktjänster, Intressegrupperna och de sekventiella projekten ledde alla till gradvisa förändringar i såväl konsulternas arbetsnormer som deras arbetsrelationer. Efter tillsättningen av de nya cheferna för management- och tekniktjänster började Förändringskonsulterna ta hänsyn till vikten av implementering, det vill säga att implementering av IT-system generellt sett hade en viktig roll att spela i effektiviseringen av ett företags verksamhet. Även Applikationskonsulterna började uppskatta vikten av en affärsmässig förankring i systemprojekten, att systemen användes för att effektivisering av klientens verksamhet. Detta manifesterades även genom förändringar i konsulternas repertoarer, då de utökades med ett flertal olika "tjänsteområden" som var gemensamma för både Applikationskonsulterna och Förändringskonsulterna: Finans, Logistik och Personal. Således hade ledningen med denna ledningsåtgärd kommit ytterligare ett steg i integrationen av konsulternas kunskaper.

Även Intressegrupperna ledde till förändrade arbetsnormer och en ökad kunskapsintegration. Som redovisats i föregående kapitel så var samarbetet kring försäljning

fortfarande begränsat. Konsulterna kom dock överens om att uppdatera varandra om potentiella klienter, och, när efterfrågan fanns, tillsammans besöka klienter och presentera ett gemensamt erbjudande. För båda kategorierna av konsulter blev merförsäljning blivit en viktig norm som styrde konsultarbetet. Det resulterade även i att konsulterna utvecklade sina repertoarer med gemensamt försäljningsmaterial, så kallade service offerings, för de fokuserade tjänsteområdena.

Slutligen genomfördes de sekventiella projekten, där Förändringskonsulterna medgav ett större utrymme för standardisering i sina förstudier, och anpassade sin dokumentation till ett format som Applikationskonsulterna kunde använda. Följaktligen förändrades också beskrivningen av klientorganisationen i de sekventiella projekten i riktning mot en ökad detaljnivå. Repertoaren utökades också genom att konsulterna dokumenterade färdiga processlösningar som både Förändrings- och Applikationskonsulter kunde använda – de så kallade generiska processlösningarna. Sammanfattningsvis fanns det en variation avseende i vilken utsträckning konsulterna lyckades förhandla gemensamma arbetsnormer i de olika ledningsåtgärderna som är intressant att diskutera. Varför gick det i vissa fall att förhandla fram gemensamma arbetsnormer för konsulterna?

En gemensam arbetsuppgift möjliggör förhandling av gemensamma arbetsnormer

Kunskapsutveckling sker i en praktikgemenskap i relation till en praktisk uppgift av något slag. Då kunskapsutvecklingen är knuten till en praktisk uppgift, och vi studerar en affärsverksamhet, är denna arbetsuppgift även knuten till försörjningsmässiga aspekter (Säljö, 2000). I ett professionellt sammanhang ligger den kunskap som utvecklas i en praktikgemenskap till grund för individers och grupperns försörjning. Därför kan inte kunskapsutveckling och utveckling av arbetsnormer i ett professionellt sammanhang betraktas ur ett strikt lärandeperspektiv, med grundantagandet att individer alltid är intresserade av att lära sig nya saker. Givet att tiden för att lära är begränsad finns en konflikt mellan att utveckla ny kunskap, och att ekonomisera på befintlig kunskap. Lärande är därför delvis beroende av att aspekter betonas som är viktiga för arbetet i den egna praktiken, eftersom det ligger till grund för den egna försörjningen. Om det finns ett krav på kunskapsutveckling så behöver det även finnas, om inte en reell, åtminstone en upplevd arbetsuppgift att bygga denna kunskapsutveckling på.

I en situation med krav eller önskemål på kunskapsintegration, det vill säga att kunskap från två olika källor ska kombineras för att få ut ett mervärde, blir troligen konflikten ännu större, eftersom den kunskapsutveckling som krävs för att integrera olika kunskaper ligger utanför den ordinarie arbetsuppgiften för praktikgemenskapens medlemmar. En gemensam arbetsuppgift existerar dock inte nödvändigtvis i gränslandet mellan två praktikgemenskaper. Det är ju själva orsaken till att det uppstått två praktiker, och inte en från början. Risker är därmed att deltagarna vid integrationsförsöken ser och lär om motparten, men att man inte

förändrar sitt eget sätt att arbeta, för att det inte lönar sig, och att någon kunskapsintegration därför inte kommer till stånd. Det krävs således både en praktisk uppgift och en möjlighet att försörja sig på att utföra denna uppgift för att åstadkomma en förändring av de arbetsnormer och därigenom en ökad kunskapsintegration. Det betyder samtidigt att om det finns en gemensam arbetsuppgift i gränslandet mellan två praktikgemenskaper så kan den utgöra en kraft som kan underlätta en förhandling av skilda arbetsnormer (Wenger, 1998). Till exempel har en delegation, det vill säga en samling av medlemmar från olika praktikgemenskaper, förutsättningar att utvecklas till en gränspraktik, eftersom en gemensam uppgift håller samman och förstärker delegationen.

Låt oss se på i vilken utsträckning konsulterna uppfattade en gemensam uppgift och hur marknaden för konsulttjänster påverkade konsulternas möjlighet och vilja att förhandla sina arbetsnormer. När managementdivisionens chef tillträdde var han som erfaren Förändringskonsult en legitim deltagare i denna praktikgemenskap, med rätt att delta i förhandlingen av deras arbetsnormer. Konsulterna befann sig dessutom hierarkiskt inom samma division i företaget, vilket innebar att de hade ett gemensamt resultatansvar. Han uppfattade dock inte att det fanns någon efterfrågan hos Förändringskonsulternas klienter på de konsulttjänster som Applikationskonsulterna erbjöd och som syftade till implementering av standard-system. Om vi ser på marknaden för konsulttjänster vid denna tidpunkt så var konsultmarknaden fortfarande generellt svag efter nedgången i början av 2000-talet. Marknaden hade inte heller svarat upp mot de förväntningar om efterfrågan på kombinerade konsulttjänster som fusionen motiverats med. Konsulterna vittnar i intervjuerna om att det inte fanns någon efterfrågan hos kunderna på den typ av tjänster som man velat utveckla genom att integrera Förändrings- och Applikationskonsulter. Applikationskonsulternas klienter efterfrågade endast en implementering av ett standardsystem. De hade oftast fattat beslut att implementera ett standardsystem och tyckte sig redan ha argumenten för att göra detta. Deras intresse var att få en implementering till en i förväg bestämd kostnad på en i förväg bestämd tid. De ekonomiska argumenten för systemimplementationer ansågs inte ”existera” överhuvudtaget. Förändringskonsulternas klienter efterfrågade däremot effektivisering av sin verksamhet. Skälen till effektivitetsbristerna var inte alltid kända. En viktig del i klientens efterfrågan var just att hitta orsaker till effektivitetsbrister. Valet av verktyget eller lösning för att åstadkomma detta var mindre viktigt. Chefen, och många Förändringskonsulter med honom, ansåg inte att det fanns några affärsmöjligheter i en ökad integration mellan Förändrings- och Applikationskonsulter. Snarast bedömde man att deras affärsmöjligheter skulle försämrats om de anpassade sina arbetsnormer för mycket till Applikationskonsulterna. Det fanns således ingen arbetsuppgift och ingen ekonomisk vinning för Förändringskonsulterna att förändra sina arbetsnormer och ta hänsyn till ett behov av implementering för att underlätta en fortsatt samverkan med Applikationskonsulterna. Därför gjorde de sitt yttersta för att minimera förändringarna i respektive konsultkategoris arbetsnormer. Det innebär att arbets-

normerna fortfarande förhandlades utifrån Förändringskonsulternas befintliga arbetsuppgifter, som handlade om att effektivisera företags verksamheter. Det förklarar varför han inte ville förändra konsulternas arbetsnormer, utan snarare agerade för att befästa existerande arbetsnormer, särskilt med avseende på den vikt som Förändrings- och Applikationskonsulter lade vid effektivisering respektive implementering.

Även de nya cheferna för management- och tekniktjänster var legitima deltagare i respektive praktikgemenskap. Vid tillsättningen av de nya cheferna för Management- och Tekniktjänster hade konsultmarknaden generellt sett förbättrats, jämfört med tiden strax efter fusionen. Nu befann sig dock konsulterna i olika divisioner i företaget, vilket skapade ett problem såtillvida att de hade olika resultatansvar. Konsulterna berättar i intervjuerna att det därför uppstod viss internkonkurrens mellan Förändrings- och Applikationskonsulter, särskilt under de perioder då konsultmarknaden var som svagast. Det fanns dock enligt de nya cheferna förutsättningar för att kunna sälja en kombination av Förändrings- och Applikationskonsulttjänster. Bland annat menade chefen för managementtjänster att ”all affärsutveckling handlar om IT på något sätt” och chefen för tekniktjänster hade positiva erfarenheter från ett företag där management- och IT-konsulter redan integrerats i stor utsträckning. De förhandlade arbetsnormerna utifrån denna nya, och generellt sett positiva syn på ett ökat samarbete mellan Förändrings- och Applikationskonsulter. De etablerade därigenom en ny norm, som kan sammanfattas som att konsulterna nu började se en potential i att kombinera tjänster för effektivisering och implementering. Denna norm manifesterades dessutom genom en utökning av konsulternas respektive repertoarer, i form av de fokuserade tjänstområden som lanserades för båda kategorierna konsulter: logistik, finans och HR. Arbetsnormerna hade omförhandlats utifrån en förväntad potential i ett ökat samarbete, vilket även resulterat i en utveckling av konsulternas arbetsrelationer.

Även Intressegrupperna innehöll legitima representanter för respektive konsultpraktik. Konsulterna befann sig fortfarande i olika divisioner, med de problem i form av ett delat resultatansvar som det innebar. Men seniora Förändrings- och Applikationskonsulter arbetade ändå tillsammans för att diskutera eventuella gemensamma försäljningsaktiviteter och gemensamma tjänsterbjudanden. Under 2003 och 2004 började de se att förväntningarna om en efterfrågan på gemensamma tjänster successivt började infrias. Det hade nämligen börjat växa fram en gemensam efterfrågan från klienterna, i gränslandet mellan Förändringskonsulter och Applikationskonsulter, där de senares klienter börjat efterfråga Förändringskonsulternas tjänster. Framförallt Applikationskonsulterna uppfattade en annan efterfrågan från sina klienter, som tidigare endast varit intresserade av att köpa systemimplementeringar, och nu oftare efterlyste en affärsmässig förstudie till en systemimplementering. De talade bland annat om ”en groteskt stor förändring” i kundernas resonemang kring behovet av Förändrings- och Applikationskonsulttjänster. De upplevde att klienterna i ökad utsträckning hade börjat koppla ihop

användningen av standardsystem med affärsmässiga mål, till exempel frågan om vilka effektiviseringsvinster som kan göras om en modul installeras, och hur lång återbetalningstid en investering i ett system har för företaget. I vissa fall kunde de även tänka sig att köpa projekt som bestod av både Förändrings- och Applikationskonsulttjänster. I de flesta fall bedömde konsulterna dock att försäljningen skulle bestå av det traditionella erbjudandet, varför arbetsnormerna förhandlades i relation till detta, och förändrades marginellt. Det skedde ingen omvälvande förändring av arbetsnormerna, men konsulterna förändrade sin syn på vad som var viktigt i försäljningsprocessen genom att de nu såg det som viktigt att arbeta med korsförsäljning, det vill säga att de försökte sälja varandras tjänster då det var möjligt. Arbetsnormerna hade förändrats på marginalen, men det var återigen i linje med arbetsuppgiftens förändring – det rörde sig fortfarande om en marginell efterfrågan på gemensamma projekt, varför det inte var rimligt med några omvälvande förändringar av arbetsnormerna. Denna förändring möjliggjorde fortsatt utvecklade arbetsrelationer och manifesterades dessutom genom att konsulterna utvecklade gemensamma tjänsteerbjudanden, så kallade service offerings, som kunde återanvändas i de fall då det fanns tillfällen till korsförsäljning.

I vissa fall gav dessutom försäljningsinsatserna resultat, vilket bekräftade att det fanns en marknad för Förändrings- och Applikationskonsulternas kombinerade tjänster. Konsulterna ställdes återigen inför situationen att de skulle samverka i projekt – de sekventiella projekten. Nu var det Förändringskonsulternas arbetsnormer kring anpassning och Applikationskonsulternas normer kring detaljnivån i processbeskrivningarna som kom i fokus. Nu fanns en reell gemensam arbetsuppgift i form av det gemensamma ansvaret för att omvandla förstudien till en systemimplementering. Det var ingen uppgift som ersatte de uppgifter som Förändrings- respektive Applikationskonsulter traditionellt arbetade med, men en utökad arbetsuppgift som relaterade till hur de avslutade respektive startade sina projekt. I relation till denna utökade arbetsuppgift, eller utökad ansvar, så förhandlades konsulternas arbetsnormer. Då projekten syftade till implementering av ett standardsystem, skapades utrymme för omförhandling av Förändringskonsulternas norm kring anpassning, i riktning mot att följa systemets funktioner och medge en större vikt till standardisering. En större fokusering på systemet gjorde även att de i större utsträckning fick en förståelse för vikten av att förstudien resulterade i detaljerade processbeskrivningar, som kunde underlätta en fortsatt systemimplementering. Detta gjorde att de fäste en något större vikt vid detaljerade processbeskrivningar. Även i dessa projekt skedde således en förhandling och förändring av arbetsnormerna, i relation till deras arbetsuppgifter.

Sammanfattningsvis visar analysen att förändrade arbetsnormer är resultatet av en förhandlingsprocess, där det både krävs en lämplig form för interaktion och en gemensam arbetsuppgift för att möjliggöra en omförhandling. I ett kunskapsintegrativt sammanhang behöver dessutom en omförhandling ske i riktning mot en annan praktikgemenskaps arbetsnormer, varför den förändrade arbetsuppgiften

åtminstone delvis behöver vara gemensam för de två praktikerna. Skälet är att kunskapsintegration kräver ny kunskapsutveckling, samtidigt som kunskap utvecklas i förhållande till en praktisk arbetsuppgift. För att kunskap ska utvecklas för integration med en annan praktik, är det således nödvändigt med en gemensam arbetsuppgift för dessa praktiker att förhandla arbetsnormer utifrån. Analysen visar även att flera olika faktorer bidrar till att skapa den gemensamma arbetsuppgift som arbetsnormerna förhandlas gentemot. I den typ av verksamhet som här fokuserats, konsultverksamhet, har klientens efterfrågan spelat en mycket viktig roll för uppfattningen av en gemensam arbetsuppgift. Men det går även att se att organisationsstrukturen och särskilt resultatansvaret spelat en roll, såtillvida att konsulterna då de befann sig i olika resultatenheter, uppfattade detta som något som förstärkte uppdelningen av deras arbetsuppgifter, trots att klienterna då börjat efterfråga gemensamma tjänster. Slutligen spelar även chefernas attityd och tro på en gemensam arbetsuppgift en viktig roll. De nya cheferna agerade i en situation där efterfrågan börjat stärkas. Samtidigt kan deras positiva inställning till gemensamma tjänster ses som bidragande till konsulternas uppfattning av en gemensam arbetsuppgift. Den gemensamma arbetsuppgiften är således både materiell och tillskapad till sin karaktär. Slutsatsen är dock att en gemensam arbetsuppgift är en viktig förutsättning för kunskapsintegration genom att den möjliggör en omförhandling av praktikgemenskapernas arbetsnormer.

Förutsättningar för kunskapsintegration

Jag har i kapitlet analyserat de hinder för kunskapsintegration som identifierades i föregående kapitel och försökt att genom jämförelser av de olika ledningsåtgärderna förklara varför de hindrat respektive inte hindrat kunskapsintegration. Genom denna analys har jag identifierat ett antal förutsättningar för kunskapsintegration, som på olika sätt villkorar användningen av integrationsmekanismer för att åstadkomma kunskapsintegration. Nedanstående tabell sammanfattar dessa förutsättningar och visar vilka integrationsmekanismer de är kopplade till.

Integrationsmekanism	Hinder	Förutsättningar
Social interaktion	Bristande legitimitet	Anpassade former för interaktion
	Olikheter i arbetsnormer	Gemensam arbetsuppgift
Formalisering	Bristande användbarhet hos formell kunskap	Abstraktion
Sekventiering	Bristande förtroende	Standardisering

Tabell 5: Mekanismer, hinder och förutsättningar för kunskapsintegration

Integrationsprocessen hindrades till att börja med av konsulternas bristande legitimitet, vilket försvårade eller omöjliggjorde användningen av social interaktion som integrationsmekanism – konsulterna vägrade att interagera med varandra. Utifrån ett praktikgemenskapsperspektiv är kunskapen situerad i ett socialt

sammanhang. För att skydda kunskapen skapar praktikgemenskaper begränsningar för interaktion med utomstående. Analysen visar att i de fall då social interaktion varit möjligt har dessa krav hanterats genom en anpassning av formerna för interaktion. En anpassning av formerna för interaktion till krav på legitimitet och distans är därför en förutsättning för hantering av denna bristande legitimitet.

I anslutning till de fall av social interaktion som lett till förändrade arbetsrelationer har jag även analyserat olikheter i konsulternas arbetsnormer. Arbetsnormerna är förhandlade, och förhandlas utifrån det som praktikgemenskapen ser som sin arbetsuppgift. I ett professionellt sammanhang ligger arbetsuppgiften till grund för medlemmarnas försörjning, vilket gör att det krävs en gemensam arbetsuppgift för att förhandla fram gemensamma arbetsnormer i de fall då det behövs. Analysen visar att konsulternas arbetsnormer gradvis förändrats, men att de endast förändrats i de fall då medlemmarna i de två praktikgemenskaperna uppfattat att det funnits en arbetsuppgift att bygga en förändring på. En gemensam arbetsuppgift är därför en förutsättning för att hantera konflikter kring olika arbetsnormer vid kunskapsintegration.

Även användningen av sekventiering som integrationsmekanism stötte på motstånd. Ett system för kunskaphantering utgör ett reifierat kunskapsobjekt, och den reifierade karaktären hos kunskapen betyder att medlemmar av praktikgemenskapen måste våga släppa ifrån sig dokumenterad kunskap utan att vara säkra på hur de kommer att ersättas för detta. Vid sekventiering behöver ledningen därför hantera ett krav på förtroende. En kunskapsintegrationsprocess utgör en situation där flera former av förtroende av naturliga skäl inte hunnit utvecklas. Kvarstår då att förlita sig på ett så kallat kontraktsförtroende, en formaliserad överenskommelse som skapar förtroende. Detta kan åstadkommas genom att gränsobjektet i det här fallet ges standardiserande egenskaper, i form av standardiserade normer för konfidentialitet. Slutsatsen blir att en viktig förutsättning för kunskapsintegration genom användningen av sekventiering är standardisering.

Jag har även analyserat de svårigheter med att finna metoder som uppfattas som användbara av medlemmar från två olika praktikgemenskaper. Problematiken bottenar i att en metod behöver relateras till båda de praktikgemenskaper som ska använda metoden, vilket gör att formell kunskap som utvecklats inom en praktikgemenskap troligen inte är lämplig som integrationsmekanism. Analysen visar att formell kunskap med abstrakta egenskaper dock kan bidra till kunskapsintegration. En gemensam detaljnivå är viktig eftersom det innebär att så mycket av perspektivspecifika egenskaper som möjligt raderas från metoden. Slutsatsen är att en förutsättning för att använda formalisering som integrationsmekanism är att har abstraherats från den lokala kontexten i respektive praktikgemenskap.

Resultaten visar sammanfattningsvis att anpassade former för interaktion, standardisering, abstraktion och gemensamma arbetsuppgifter är viktiga förutsättningar för att hantera de hinder för kunskapsintegration som identifierats. Jag avslutar i nästa kapitel med att återknyta till avhandlingens forskningsfrågor och utifrån forskningsresultaten utveckla en modell för ledning av kunskapsintegration. Jag diskuterar även resultaten och modellen i relation till den tidigare forskningen om kunskapsintegration samt diskuterar de praktiska implikationerna av modellen och ger förslag på fortsatt forskning.

9 Ledning av kunskapsintegration

I detta avslutande kapitel görs en återkoppling till avhandlingens syfte genom att knyta samman teori, resultat och slutsatser i en modell för ledning av kunskapsintegration. Detta sker genom att resultaten från studien av fusionen mellan de två konsultföretagen, och integrationen av de två konsultgrupperna, beskrivs i den teoretiska begreppsapparatur som modellen utgör. I min genomgång av resultaten har jag valt att successivt formulera ett antal teser som sammanfattar studiens resultat. Dessa diskuteras och valideras sedan genom en diskussion med tidigare forskning inom området kunskapsintegration. Då detta är en fallstudie får tesernas ses som hypoteser för vidare prövning i ett större datamaterial. Kapitlet avslutas med en diskussion av de praktiska implikationerna av slutsatserna i avhandlingen och förslag till fortsatt forskning.

Kunskap vid kunskapsintegration

Utgångspunkten för avhandlingen är frågan om hur ledningen i kunskapsintensiva företag, som exempelvis konsultföretag, skall kunna medverka till att olika yrkeskategorier kommer att samarbeta så att nytta kan dras av deras kombinerade kunskapsresurser. Jag har med ett teoretiskt ramverk som betonar praktiken, benämnt dessa yrkesgrupper för praktikgemenskaper och den önskade integrationen för kunskapsintegration. Modellen som här utvecklas är därför en modell för ledning av kunskapsintegration mellan praktikgemenskaper. Undersökningen visar att teorier om praktikgemenskaper (Brown och Duguid, 1991; Lave och Wenger, 1991; Wenger, 1998) som presenterades som en del av den tentativa modellen för ledning av kunskapsintegration i kapitel tre är ett fruktbart sätt att konceptualisera kunskap vid kunskapsintegration. Den kunskap som ska integreras kan utifrån denna teori sägas vara inbäddad i en social gemenskap, som växer fram över tiden då flera människor deltar i det gemensamma utförandet av en eller flera arbetsuppgifter. En praktikgemenskap består av arbetsrelationer, arbetsnormer och en gemensam repertoar (Wenger, 1998).

Detta sätt att konceptualisera kunskap bidrar till att belysa den praktiska och politiska problematiken vid kunskapsintegration. Genom att fokusera arbetsrelationerna som en relevant del av kunskapen inom ett område, har jag visat hur och varför medlemmar av två praktikgemenskaper kan vara ovilliga att interagera med varandra. Ett fokus på arbetsnormerna synliggjorde vidare hur konflikter kring olika arbetssätt och värderingar av dessa arbetssätt skapade hinder för kunskapsintegration. Slutligen identifierades genom ett fokus på repertoaren hur användningen av reifierade kunskapsobjekt vid kunskapsintegration kan hindras av bristande förtroende och bristande användbarhet hos införda system och metoder. Den samlade beskrivningen av arbetsrelationer, arbetsnormer och repertoarer har även bidragit till att lyfta fram hur olika aspekter av kunskap är relaterade till varandra. Till exempel visar sig arbetsrelationerna vara beroende av arbetsnormerna, på så sätt att fördjupade arbetsrelationer är beroende av gemensamma

arbetsnormer. Vidare är arbetsnormerna, och förhandlingen av dessa, beroende av arbetsrelationerna, på så sätt att dessa definierar vem som kan delta i förhandlingen av vilka arbetsnormer. Repertoaren stödjer i sin tur arbetsnormerna genom att uttrycka och befästa dessa.

Praktikgemenskapsbegreppet lägger därmed grunden för en utvecklad förståelse för de förutsättningar som krävs för att hantera praktiska och politiska hinder vid kunskapsintegration. Sammanfattningsvis visar jag att delarna i den utvecklade referensramen fångar olika aspekter av och underlättar en analys av den politiska och praktiska problematik som tidigare associerats med kunskapsintegration. En konceptualisering av kunskap som praktikgemenskaper vid kunskapsintegration, är därför en lämplig modell för att beskriva och kategorisera kunskap i detta sammanhang. Detta leder till den första tesen:

En konceptualisering av kunskap som praktikgemenskaper belyser och möjliggör analys av den praktiska och politiska problematiken vid kunskapsintegration.

Hinder för integration av praktikgemenskaper

Jag har i undersökningen identifierat fyra olika hinder för integration av praktikgemenskaper. Ett första hinder för integration av två praktikgemenskaper är en bristande legitimitet hos de aktörer som förväntas interagera med varandra, och är något som hindrar användningen av social interaktion som integrationsmekanism. En bristande legitimitet kan skapa en ovilja hos medlemmarna från två praktikgemenskaper att överhuvudtaget interagera med varandra, vilket i sin tur kan förklaras med medlemmarnas vilja att skydda och bevara kunskapen i praktikgemenskapen (Lave och Wenger, 1991). Skälet är att ett deltagande i utförandet av praktikens arbetsuppgifter, även innebär ett deltagande i förhandlingen av praktikgemenskapens arbetsnormer. Tillträdet till denna förhandling är i sin tur beroende av legitimitet, vilket skapar begränsningar för utvecklingen av gemensamma arbetsrelationer. Användningen av social interaktion som integrationsmekanism kan ur detta perspektiv ses som att respektive praktikgemenskap av ledningen ”erbjuds” nya medlemmar. Beslutet att släppa in dessa medlemmar i praktikgemenskapen fattas dock av praktikgemenskapens medlemmar, vilket kan utgöra ett hinder vid kunskapsintegration.

Bristande legitimitet utgör ett hinder för utvecklingen av gemensamma arbetsrelationer vid integration av praktikgemenskaper.

Ytterligare ett hinder för kunskapsintegration utgörs av olikheter i de arbetsnormer som styr praktikgemenskaperna. Givet att nya medlemmar medges tillträde till praktikgemenskapen, utvecklas gemensamma arbetsrelationer, vilket innebär att representanter för två olika praktikgemenskaper behöver utföra arbetsuppgifter tillsammans. Då blir eventuella skillnader i arbetsnormer tydliga, vilket på olika sätt kan försvåra eller hindra ett fortsatt samarbete. Detta skapar ett behov av att lösa dessa konflikter och förhandla gemensamma arbetsnormer.

Olikheter i arbetsnormer utgör ett hinder för utvecklingen av gemensamma arbetsrelationer vid integration av praktikgemenskaper.

Ett tredje hinder utgörs av en bristande användbarhet hos formell kunskap som ledningen introducerar med syfte att integrera praktikgemenskaper. En bristande användbarhet hos introducerade arbetsmetoder kan göra att medlemmar av praktikgemenskaperna inte tar till sig, och använder dessa. Det kan i sin tur förklaras med att formalisering innebär en utveckling av praktikgemenskapernas repertoarer. Repertoarerna syftar till att hjälpa de som arbetar i praktikgemenskapen i utförandet av de gemensamma arbetsuppgifterna. Därför uppstår problem om formell kunskap som introduceras i repertoaren ”utifrån” praktikgemenskapen inte kan användas i praktikgemenskapens arbete.

Bristande användbarhet utgör ett hinder för utvecklingen av en gemensam repertoar vid integration av praktikgemenskaper.

Slutligen kan integration av två praktikgemenskaper hindras av ett bristande förtroende. Ett sådant hinder kan uppstå då ledningen använder sig av sekventiering som integrationsmekanism. En brist på förtroende hos medlemmar av den ena praktikgemenskapen kan göra att de väljer att inte dela med sig av sin repertoar till den andra praktikgemenskapen, i undersökningen exemplifierat med en ovilja att använda ett system för kunskapshantering. Denna brist på förtroende har i sin tur att göra med att en korrekt användning av repertoaren förutsätter en förståelse för praktikgemenskapens arbetsnormer. För att kunna använda repertoaren krävs även en förståelse för arbetsnormerna som inte alltid förmedlas av det reifierade kunskapsobjektet. Det är således naturligt att medlemmar av en praktikgemenskap ifrågasätter, och kan vara tveksamma angående en utomståendes förmåga att använda repertoaren på ett riktigt sätt.

Bristande förtroende utgör ett hinder för utvecklingen av en gemensam repertoar vid integration av praktikgemenskaper.

Förutsättningar för integration av praktikgemenskaper

Resultaten visar även att de hinder som identifierats leder till att ett antal förutsättningar behöver vara uppfyllda vid ledning av kunskapsintegration. Som redovisats i avsnittet ovan kan bristande legitimitet utgöra ett hinder för kunskapsintegration. Huruvida bristen på legitimitet blir ett problem är dock beroende av i vilka former interaktion sker. En första förutsättning för integration av två praktikgemenskaper är att formerna för interaktion anpassas efter vilken legitimitet de

utomstående deltagarna har, och efter hur pass centrala arbetsuppgifterna är för praktiken. Modellen i kapitel åtta visar hur formerna för interaktion kan anpassas till situationen, och nytillkomna deltagares legitimitet i en praktikgemenskap.

Utvecklingen av gemensamma arbetsrelationer för två praktikgemenskaper förutsätter en anpassning av formerna för interaktion till deltagarnas legitimitet och arbetsuppgifternas distans från praktikens centrum.

Även olikheter i arbetsnormerna hos praktikgemenskaper kan utgöra ett hinder för kunskapsintegration, vilket innebär att en förhandling av gemensamma arbetsnormer behöver ske för att gemensamma arbetsrelationer ska kunna utvecklas. Eftersom förhandlingen av praktikgemenskapens arbetsnormer sker i relation till det som praktikgemenskapen ser som sin arbetsuppgift krävs vid kunskapsintegration en förändring i det som praktikgemenskapen ser som sin arbetsuppgift. Resultaten visar att förekomsten av en gemensam arbetsuppgift för de praktikgemenskaper som ska integreras är en förutsättning för en omförhandling av arbetsnormerna och en utveckling av gemensamma arbetsrelationer.

Utvecklingen av gemensamma arbetsrelationer för två praktikgemenskaper förutsätter en gemensam arbetsuppgift.

Ett hinder för kunskapsintegration är en bristande användbarhet hos formell kunskap som används som integrationsmekanism, till exempel i form av introducerade arbetsmetoder. För att en arbetsmetod ska ha denna användbarhet, eller förmåga att understödja arbetet i två praktikgemenskaper behöver den utgöra ett för båda praktikgemenskaperna gemensamt gränssnitt som kan användas för att beskriva, och därmed även möjliggöra utbyte av, specifika erfarenheter och kunskaper inom de båda praktikgemenskaperna. Därigenom kan specifik kunskap och erfarenheter integreras, utan att det specifika värdet hos kunskapen går förlorad. Metoden behöver även abstraheras, så att den inte är för präglad av unika aspekter av arbetet i den ena praktikgemenskapen, då detta gör att den förlorar sin användbarhet för den andra. Den formella kunskap som introduceras av ledningen behöver således utgöra ett gemensamt och abstraherat gränssnitt som de praktikgemenskaper som ska integreras kan kommunicera genom.

Utvecklingen av en gemensam repertoar för två praktikgemenskaper genom formalisering förutsätter ett gemensamt abstraherat gränssnitt.

Slutligen är bristande förtroende ett hinder för kunskapsintegration mellan två praktikgemenskaper. Sekventiering innebär att praktikgemenskapernas repertoarer kan utvecklas genom ett utbyte av reifierad kunskap. Hur denna reifierade kunskap kan och får användas är dock inte självklart för någon som inte är medlem i praktikgemenskapen, vilket ökar medlemmarnas misstänksamhet inför att bidra med sin kunskap. Vid sekventiering behövs därför en standardiserande funktion, som styr och reglerar vad som är en riktig användning av repertoaren i enlighet med arbetsnormerna i respektive praktikgemenskap, så att praktikgemenskapernas medlemmar har förtroende för att lämna ifrån sig sin kunskap.

Standardisering är en förutsättning för att sekventiering ska leda till utvecklingen av en gemensam repertoar för två praktikgemenskaper.

En modell för ledning av kunskapsintegration mellan praktikgemenskaper

Ovanstående resonemang kan nu sammanfattas i en modell för ledning av kunskapsintegration (Figur 7). Modellen visar två praktikgemenskaper som är föremål för integration, och deras respektive beståndsdelar. Modellen visar även integrationsmekanismer som kan användas för ledning av kunskapsintegration, och vilka hinder och förutsättningar dessa är förknippade med.

Enligt den undersökningsmodell som utvecklades i kapitel tre utgörs kunskapen som integreras av praktikgemenskaper, bestående av arbetsrelationer, arbetsnormer och repertoarer (Wenger, 1998). Praktikgemenskapens delar är vidare relaterade till varandra på så sätt att arbetsrelationerna stöds av arbetsnormerna, som anger vad som är viktigt i det gemensamma utförandet av arbetsuppgifterna. Arbetsnormerna förhandlas i sin tur av de medlemmar i praktiken som är en del av arbetsrelationerna. Dessa arbetsnormer reifieras och återspeglas även i praktikens repertoar, som utgör praktikens minne, oberoende av dess medlemmar och deras individuella kunskaper. Repertoaren utvecklas av praktikens medlemmar, och underlättar det gemensamma utförandet av arbetsuppgifterna.

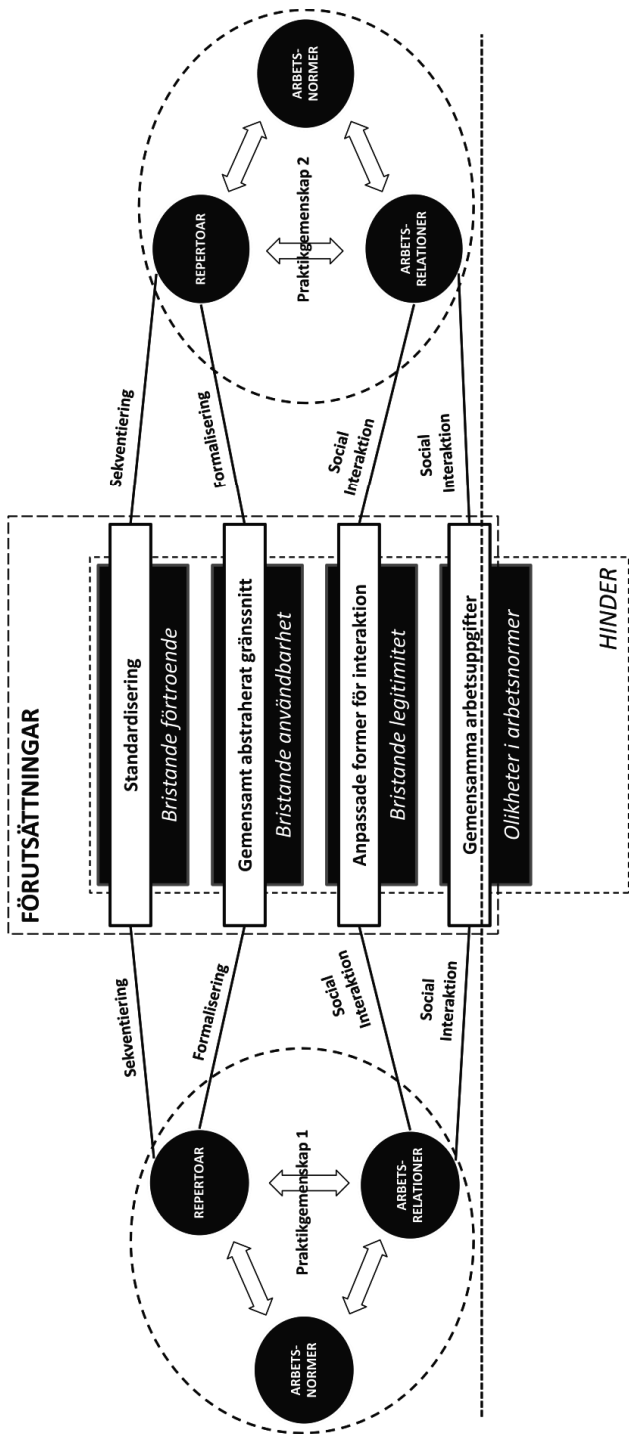
Undersökningsmodellen angav även tre olika typer av integrationsmekanismer som kan användas vid ledning av kunskapsintegration: sekventiering, formalisering och social interaktion. Integrationsmekanismerna kopplar, var för sig, samman olika delar av praktikgemenskaperna. Sekventiering och formalisering kopplar samman praktikgemenskapernas repertoarer, medan social interaktion verkar mot arbetsuppgifter och indirekt även mot arbetsnormerna genom den förhandling av arbetsnormerna som kan äga rum då gemensamma arbetsrelationer utvecklats.

Hindren för integration av praktikgemenskaperna är fyra till antalet: bristande förtroende, bristande användbarhet, en brist på legitimitet samt konflikter kring olika arbetsnormer. Hindren är i sin tur relaterade till integrationen av olika delar av praktikgemenskaperna. Bristande användbarhet och bristande förtroende är hinder som hör ihop med utvecklingen av en gemensam repertoar medan bristen på legitimitet och en avsaknad av gemensamma arbetsuppgifter hindrar utvecklingen av gemensamma arbetsrelationer.

Slutligen krävs vid ledning av kunskapsintegration att vissa i avhandlingen identifierade förutsättningar är uppfyllda. En anpassning av formerna för social interaktion till deltagarnas legitimitet och arbetsuppgifternas centralitet bidrar till att hantera en bristande legitimitet. Gemensamma arbetsuppgifter för praktikgemenskaperna kan möjliggöra förhandling av gemensamma arbetsnormer, vilket kan hantera hindret som utgörs av olikheter i arbetsnormerna. Ett hinder i form av

bristande användbarhet kan i sin tur avlägsnas genom att metoder får ett gemensamt abstrakt gränssnitt. Slutligen kan problem med ett bristande förtroende vid sekventiering hanteras med standardisering av integrationsmekanismen.

I modellen dras även en gräns mellan de hinder som står inom ledningens kontroll, och de som är utom ledningens kontroll. Resultaten visar att gemensamma arbetsuppgifter är en förutsättning som bara delvis är inom ledningens kontroll, eftersom externa faktorer, i detta fall framför allt klienternas efterfrågan, även påverkar denna förutsättning. Därför dras gränsen genom den sista förutsättningen, för att illustrera hur ledning av kunskapsintegration till viss del även är beroende av kontextuella förhållanden, som i det här fallet utgjordes huvudsakligen av klienternas efterfrågan på gemensamma klientprojekt.



Figur 7: Modell för ledning av kunskapsintegration mellan praktikgemenskaper

Modellen och resultaten i relation till tidigare forskning

Jag har ovan formulerat en modell för ledning av kunskapsintegration. Denna modell och dess delar kan nu diskuteras och jämföras med tidigare forskning för att tydliggöra avhandlingens bidrag

Politiska och praktiska hinder vid ledning av kunskapsintegration

Den första slutsatsen från studien som jag vill diskutera och jämföra med tidigare forskning är att en conceptualisering av kunskap som praktikgemenskaper belyser och underlättar analys av politiska och praktiska problem vid ledning av kunskapsintegration. I tidigare studier har olika typer av praktiska och politiska hinder för kunskapsintegration identifierats. Olikheter i integrerade yrkesgruppers image (Empson, 2001) och identitet (Schilling, 2007) har identifierats som hinder för kunskapsintegration. En oro för att yrkesimagen befläckas respektive en oro för att förlora den egna tillhörigheten till en yrkeskategori till följd av interaktion med en annan yrkeskategori, har visat sig skapa en ovilja bland representanter för olika kunskapsområden att interagera med varandra. En avsaknad av förtroende är ett annat hinder som kan förekomma vid kunskapsintegration (Newell, Tansley et al., 2004), särskilt i en nyetablerad kunskapsrelation. En oro för att inte få erkännande eller ersättning för sin kunskap, det vill säga en oro för att bli utnyttjad, kan skapa hinder för kunskapsintegration genom att individer vägrar att dela med sig av sina kunskaper (Empson, 2001). Slutligen är kunskapsintegration på olika sätt relaterat till intressekonflikter. Representanter för olika kunskapsområden kan ha divergerande problemställningar till följd av deras hemvist i olika formella grupper, avdelningar och divisioner (Kim och King, 2004). Detta problem framträder även i studier av tvärvetenskapliga forskningsprojekt (Jeffrey, 2003).

Det saknas dock en sammanhållen referensram för att analysera hur och varför dessa hinder för kunskapsintegration uppstår, något som i sin tur är en förutsättning för att utveckla teorin om ledning av kunskapsintegration, eftersom ledningen behöver hantera flera eller samtliga av dessa hinder. En väg till en sammanhållen referensram för att förklara hinder för kunskapsintegration går således via en utvecklad conceptualisering av kunskapsbegreppet. I avhandlingen har därför teorin om praktikgemenskaper använts för att beskriva den kunskap som ska integreras.

I analysen som utgår från en beskrivning av kunskap som praktikgemenskaper, identifieras fyra olika praktiska och politiska hinder vid kunskapsintegration. Till att börja med hindrades utvecklingen av gemensamma arbetsrelationer av en bristande legitimitet. Detta kan jämföras med tidigare studier av fusioner mellan konsulter som visat på att kunskapsintegration kan hindras av en ovilja bland representanter för olika kunskapsområden att arbeta tillsammans på grund av en oro för en befläckning av den egna yrkesimagen (Empson, 2001). En liknande ovilja till samarbete har även visat sig bero på en oro för förändringar i yrkesidentiteten, som

både har att göra med behovet av en stark image, men framförallt med individers behov av att tillhöra en yrkesroll (Schilling, 2007). Den bristande legitimitet som identifierats som ett hinder i den här avhandlingen beror även denna på en oro för förändringar till följd av att utomstående tillåts interagera med medlemmarna i en yrkespraktik. I den här studien har dock denna oro varit fokuserad på praktikgemenskapen. Slutsatserna är dock liknande, såtillvida att ett medlemskap och tillhörighet till en praktikgemenskap, begränsar möjligheterna till deltagande i andra praktikgemenskaper, och därmed också interaktion mellan medlemmar från olika praktikgemenskaper, på grund av en oro för att interaktion i sig självt kan medföra negativa effekter.

Vidare utgjorde skillnader i praktikgemenskapernas arbetsnormer ett hinder för utveckling av gemensamma arbetsrelationer. Detta kan jämföras med tidigare studier där det till exempel visat sig svårt att finna gemensamma problemdefinitioner vid kunskapsintegration i en produktutvecklingsprocess (Kim och King, 2004). Likaså utgjorde sökandet av ett gemensamt teoretiskt ramverk i ett tvärvetenskapligt forskningsprojekt en process där parterna hade motstridiga synsätt (Jeffrey, 2003). De konflikter som kan identifieras i den här avhandlingen rörde skillnader i arbetsnormerna, det vill säga i konsulternas olika värderingar av vad som var viktigt i utförandet av arbetsuppgifterna. Denna typ av mer grundläggande normer kring arbetet kan jämföras med till exempel problemdefinitioner, såtillvida att dessa också styr mycket av arbetet och hur det utförs, och därför blir en förutsättning för bibehållna och fördjupade arbetsrelationer. Även teoretiska ramverk i forskningen utgör ett övergripande perspektiv som styr forskningsarbetets utförande, och där motstridiga teoretiska perspektiv kan hindra ett samarbete. Studien stödjer således tidigare slutsatser om att utvecklingen av den gemensamma, övergripande kunskap som är viktig för kunskapsintegration, kan vara förknippad med konflikter kring vad som är ”rätt” kunskap, och att detta kan hindra en fortsatt kunskapsintegration.

Studien visar även att utvecklingen av en gemensam repertoar hindrades av en brist på förtroende mellan medlemmarna i de två praktikgemenskaperna. En jämförelse kan göras med tidigare studier där det visat sig att representanter för olika konsultgrupper kan vara oroliga för att bli utnyttjade i samband med kunskapsintegration, det vill säga att de inte ska få erkännande eller ersättning för att de delar med sig av sin kunskap (Empson, 2001). En studie av en grupp som utvecklade ett IT-system visade också att bristande förtroende hindrade integrationen av medlemmarnas specialkunskaper inom gruppen och därmed påverkade utfallet av gruppens arbete (Newell, Tansley et al., 2004). Resultaten i den här studien bekräftar att en brist på förtroende generellt sett utgör ett hinder för kunskapsintegration. Konsulterna i det studerade fallet visade sig inledningsvis tveksamma inför att dela med sig av dokumentation i ett gemensamt system för kunskapshantering, en tveksamhet som förstärktes då försök ändå gjordes med delning av dokumentation, men ledde till missbruk av information.

Dock skiljer sig resultaten i den här studien från såväl Newells, Tansley et als (2004) som från Empsons (2001) resultat, såtillvida att förtroende i den här studien huvudsakligen hindrat en utveckling av en gemensam repertoar. Förtroendeproblematiken har i min studie visat sig relaterad till reifierad kunskap, och användningen av sekventiering som integrationsmekanism. I de tidigare studierna har bristen på förtroende visat sig hindra kunskapsintegration vid social interaktion, till exempel vid samverkan i projektgrupper (Newell, Tansley et al., 2004). I den här studien har någon förtroendeproblematik inte kunnat konstateras i samband med den typen av integrationsmekanismer, det vill säga i samband med utvecklingen av gemensamma arbetsrelationer. Det är rimligt att förtroendeproblematiken blir större vid användning av mer integrationsmekanismer med en lägre kapacitet att överföra information, eftersom den kontroll som praktikgemenskapens medlemmar har över reifierade kunskapsobjekt då blir avsevärt mindre än då de kan dela med sig av sin kunskap genom social interaktion, och bibehålla kontrollen över kunskapen genom sitt eget deltagande. Studiens resultat utvecklar sammanfattningsvis förståelsen av förtroendeproblematiken vid kunskapsintegration, genom att även koppla den till användningen av sekventiering.

Slutligen har bristande användbarhet identifierats som ett hinder för utvecklingen av en gemensam repertoar. Resultatet kan relateras till tidigare studier där resultaten visat att en avsaknad av förankring i det praktiska arbetet inom respektive kunskapsområde leder till att artefakter inte kan bidra till kunskapsintegration. En tidigare produktutvecklingsstudie visar till exempel att ritningar inte fungerade som integrationsmekanism, eftersom de montörer som var inblandade i utvecklingsprocessen inte använde sig av ritningar i sitt arbete, utan utgick från produktens fysiska egenskaper. Viktiga problem som identifierades av montörerna därför blev förbisedda i utvecklingen av produkten (Bechky, 2003). Varken montörerna eller ingenjörerna såg problemet, eftersom det inte reflekterades i ritningen, utan bara i den fysiska verklighet som produkten utgjorde. Slutsatsen var att ritningarna inte bidrog till kunskapsintegration eftersom de inte kunde relateras till montörernas arbete. I en annan studie av integration av designingenjörers och produktionsingenjörers kunskaper vid produktutveckling, visade resultaten att båda yrkeskategorierna använde sig av ritningar i utvecklingsarbetet. Designingenjörer har dock svårt att relatera till tredimensionella monteringsritningar (sprängskisser), eftersom de inte visar de samband som är viktiga för produktens funktion och design, utan huvudsakligen fokuserar sådant som är viktigt vid monteringen av produkten (Carlile, 2002).

Resultaten i min studie visar på en liknande problematik, såtillvida att de metoder som introducerades av ledningen i metodprojektet, inte gick att relatera till arbetet i båda konsultpraktikerna, och därför uppfattades som oanvändbara av konsulterna. Resultaten i den här studien bekräftar således tidigare resultat som visat på att integrationsmekanismen behöver vara relaterad till det praktiska arbetet i respektive

kunskapspraktik, för att bidra till kunskapsintegration. Mina resultat visar även på att kunskapsobjektens förmåga att bidra till kunskapsintegration inte bara handlar om att kunna relatera till kunskapsobjektet, utan att även kunna använda det i det praktiska arbetet i praktiken. Slutsatserna preciserar därigenom ytterligare problematiken med reifierad kunskap vid kunskapsintegration. Det är således inte tillräckligt att kunskapsobjektet går att relatera till en praktik, utan det behöver även tillföra en nyttomässig aspekt för användarna, vara användbart i relation till praktiken.

Användningen av praktikgemenskapsbegreppet i beskrivningen av den kunskap som ska integreras har sammanfattningsvis bidragit till att jag i analysen kunnat identifiera fyra praktiska och politiska hinder för kunskapsintegration. Detta utgör en fördel om man som jag vill förstå mer om hur just denna typ av hinder kan hanteras vid ledning av kunskapsintegration. Dessa hinder kan även relateras till jämförbara hinder som identifierats i tidigare studier, vilket stärker den tidigare slutsatsen att en konceptualisering av kunskap som praktikgemenskaper är ett fruktbart sätt att studera praktiska och politiska problem vid kunskapsintegration. Konceptualiseringen av kunskap bidrar till att identifiera ett antal olika hinder som tidigare identifierats i olika studier, och utgör därmed en sammanhållen konceptualisering, som på ett bra sätt fångar den avsedda problematiken med praktiska och politiska hinder för kunskapsintegration.

Som en sammanhållen konceptualisering av kunskap vid kunskapsintegration kan det även relateras till begreppet pragmatisk kunskapsgräns, vilket använts för att på en mer generell nivå peka på praktiska och politiska problem vid kunskapsintegration (Carlile, 2004). Begreppet pragmatisk kunskapsgräns påvisar att det kan finnas hinder för kunskapsintegration som härstammar från kunskapens praktiska och politiska karaktär. En beskrivning av kunskap utifrån praktikgemenskapsbegreppet har bidragit till att i undersökningen identifiera ett antal sådana politiska och praktiska hinder för kunskapsintegration, och även förklara hur och varför dessa hinder uppstår.

Praktikgemenskapsbegreppet utgör en mer detaljerad beskrivning av vad kunskap är, genom att identifiera underkategorier till denna kunskapsgräns i form av arbetsrelationer, arbetsnormer och repertoarer. Denna konceptualisering av kunskap som praktikgemenskaper fångar dessutom den aktuella problematiken. Praktikgemenskapen, och dess tre beståndsdelar, utgör därmed en möjlig precisering av den pragmatiska kunskapsgränsens karaktär (vad som är den pragmatiska kunskapsgränsen), och hur den bidrar till att skapa de praktiska och politiska problem som hindrar kunskapsintegration. Det skapar i sin tur ökade möjligheter att förstå vilka aspekter av kunskap som skapar denna pragmatiska gräns, och hur detta påverkar ledning av kunskapsintegration. Således kompletterar min modell tidigare forskning som pekar på existensen av olika kunskapsgränser genom att visa vilka förut-

sättningar som leder till överskridandet av den pragmatiska kunskapsgränsen vid ledning av kunskapsintegration.

Förutsättningar för ledning av kunskapsintegration

Den andra gruppen av resultat från min studie som jag vill diskutera och jämföra med tidigare forskning är identifierandet av ett antal förutsättningar för ledning av kunskapsintegration. Till att börja med är en slutsats från denna studie att anpassade former för interaktion är en förutsättning för att hantera en ovilja till interaktion mellan medlemmar från olika praktikgemenskaper, vid användningen av social interaktion som integrationsmekanism. Detta resultat kan diskuteras i relation till tidigare studier som pekat på vikten av social interaktion vid ledning av kunskapsintegration (Grant, 1996a; Grant, 1996b; Hargadon, 1998; Bresman, Birkinshaw et al., 1999; Ranft och Lord, 2002; Enberg, 2007). Samtidigt finns flera andra studier som visat på att social interaktion är förknippat med vissa hinder. Slutsatserna är att skillnader i yrkesimage gör att ledningen bör se med försiktighet på möjligheterna till social interaktion (Empson, 2001). Schilling (2007:247) beskriver därtill kunskapsintegration som en paradox – skillnaderna som motiverar integration gör samtidigt integrationen svår eller till och med omöjlig att genomföra.

Min studie stödjer Empsons (2001) och Schillings (2007) resultat såtillvida att även min studie visar på avsevärda svårigheter för ledningen med att få konsulterna att interagera med varandra. Till viss del motsäger dock denna studie tidigare slutsatser såtillvida att resultaten i den här studien visar att möjligheterna att leda integration mellan två praktikgemenskaper är större än vad som tidigare konstaterats. Resultaten i den här studien visar att motståndet mot social interaktion är beroende av vilka former för interaktion som tillämpas. Kunskapsintegration är beroende av att försök till social interaktion anpassas till krav på legitimitet, vilket i sin tur definieras av praktikgemenskapernas medlemmar. Stöd för detta resultat återfinns även i Levinas och Vaasts (2005) studie av kunskapsintegration i ett systemutvecklingsprojekt, där slutsatsen var att enskilda aktörer, för att kunna gå från utnämnda gränsaktörer (boundary spanners) till legitima gränsaktörer (boundary spanners in practice) måste börja med att delta i andra praktikers periferier.

Tidigare studier (Empson, 2000; Schilling, 2007) bygger liksom min studie på intervjudata, och dessutom från samma typ av företag, det vill säga konsultföretag. Referensramarna skiljer sig åt såtillvida att jag i min studie valt att diskutera kunskap utifrån begreppet praktikgemenskap, medan tidigare studier fokuserat image respektive identitet som en aspekt av kunskap. Samtidigt är både image och praktikgemenskaper begrepp som på olika sätt betonar de sociala aspekterna av kunskap. Skillnaderna i resultaten angående möjligheterna att leda kunskapsintegration kan dock förklaras med att ingen av dessa studier studerat hur graden av interaktion mellan de konsultgrupper som studeras, påverkar viljan till interaktion. Genom att jag i den härstudien kunnat studera ledningsåtgärder som syftade till olika grader av

interaktion har jag kunnat analysera hur olika former för interaktion påverkar oviljan till interaktion. Sammanfattningsvis utvecklar mina resultat förståelsen av hur kunskapsintegration kan ledas, givet en ovilja till interaktion, vilket visar på ett större handlingsutrymme för ledningen, än vad som tidigare varit slutsatserna.

En andra slutsats är att en gemensam arbetsuppgift är en förutsättning för att hantera olikheter i arbetsnormer och möjliggöra utveckling av gemensamma arbetsrelationer för två praktikgemenskaper. Vikten av en gemensam kunskapsbas har understrukits i tidigare studier (Dougherty, 1992; Hoopes och Postrel, 1999). Å andra sidan visar andra studier att konflikter som härstammar från olikheter i kunskapsbaser kan utgöra ett hinder för kunskapsintegration. Slutsatsen har varit att kunskapsintegration utgör en politisk process, och att ledning av kunskapsintegration förutsätter en hantering av dessa konflikter (Jeffrey, 2003; Kim och King, 2004).

Resultaten i min studie bekräftar slutsatsen att kunskapsintegration kan karakteriseras av konflikter kring olika kunskapsbaser. Min studie visar dock på en viktig förutsättning för att kunna hantera dessa konflikter, i form av en gemensam arbetsuppgift för de praktikgemenskaper som ska integreras. Förklaringen är att arbetsuppgiften utgör grunden för kunskapsutveckling i en praktikgemenskap, och när grunden för kunskapsutveckling förändras, förändras även utgångspunkten för vilka kunskaper som är möjliga att förändra, vilket underlättar en lösning av konflikter kring olika kunskapsanspråk.

Betydelsen av en gemensam arbetsuppgift för kunskapsintegration har inte tidigare explicit påvisats. Däremot går det att finna stöd i tidigare studier för betydelsen av denna förutsättning. I en studie av produktionen av tvärvetenskapliga forskningsartiklar visar sig till exempel skälet till bristande kunskapsintegration vara svårigheter att publicera tvärvetenskapliga artiklar (Merchant, Stede et al., 2003). Redaktörer för vetenskapliga tidskrifter är ofta inte mottagliga för tvärvetenskapliga bidrag, vilket gör att forskarna inte försöker publicera sådana, vilket hämmade produktionen av sådana. Ett gemensamt fora för tvärvetenskaplig publicering kan liknas vid en gemensam arbetsuppgift. På samma sätt som klienternas bristande efterfrågan på gemensamma projekt hindrade utveckling av gemensamma arbetsnormer, hindrade vetenskapsrådets bristande efterfrågan på tvärvetenskapliga artiklar integrationen av olika akademiska discipliner.

Visst stöd för betydelsen av en gemensam arbetsuppgift går även att finna i Schillings (2007) studie. Hennes förklaring till konsulter ovilja att interagera med varandra ligger i olikheter i konsulternas identitet, och slutsatsen är att olikheterna är mer eller mindre bestående, varför hon kommer till slutsatsen att integration är svårt eller till och med omöjligt. Samtidigt är förklaringen till identiteternas beständighet är att de i sin tur är del av en större diskurs som formar olika yrkesidentiteter. Dessa diskurser anses i sin tur formas av konsultationspraktiken och de

förutsättningar som råder för respektive konsultverksamhet (Schilling, 2007). En slutsats som kan dras av detta är att om det som kallas konsultationspraktiken och förutsättningarna för detta förändras, så förändras även diskursen, och därmed även identiteten. Det går utifrån detta synsätt inte att förändra identiteterna lokalt i organisationen, men min tolkning är att om en förändring av förutsättningarna äger rum, så kan identiteterna förändras, och därmed även förutsättningarna för integration. Denna kontextuella förändring kan liknas vid det som jag kallat för gemensam arbetsuppgift, och som även jag hänför till externa omständigheter i det studerade fallet, nämligen kundernas sätt att köpa konsulttjänster.

Jag har även dragit slutsatsen att ett gemensamt abstrakt gränssnitt är en förutsättning för att användningen av formalisering ska leda till utvecklingen av en gemensam repertoar. I den tidigare forskningen har Grant (1996b) dragit slutsatsen att formalisering kan användas som integrationsmekanism för att bygga en gemensam kunskapsbas. En annan slutsats är att gränsobjekt i form av objekt och modeller, som liknar den integrationsmekanism, ”formalisering” i denna studie, kan bidra till kunskapsintegration genom att ge medlemmar av två praktikgemenskaper ett gemensamt språk för att beskriva sin kunskap, att lära sig mer om motpartens kunskap och att förändra sin kunskap (Carlile, 2002). Den tidigare forskningen har dock visat att det krävs en relation mellan kunskapsobjektet och den aktuella arbetspraktiken, för att kunskapsobjekten ska fungera integrerande (Carlile, 2002; Bechky, 2003).

Resultaten i min studie visar att de formella kunskapsobjekt som introduceras av ledningen behövde vara användbara inom de båda konsultgruppernas arbetspraktiker, för att fungera integrerande. Sätillvida bekräftar de tidigare resultat som visat att tredimensionella ritningar inte fungerat integrerande mellan produktions- och designingenjörer (Carlile, 2002), eller att ritningar inte fungerat som integrationsmekanism mellan montörer och ingenjörer (Bechky, 2003). I tidigare studier har dock inte preciserats vilka gränsöverskridande egenskaper (Star och Griesemer, 1989) som ger olika typer av gränsobjekt deras integrerande funktioner. I den här studien preciseras dock de gränsöverskridande egenskaper som ger metoder, en integrerande funktion. Min studie visar att formaliserad kunskap behöver utgöra ett gemensamt språk, eller ett gemensamt gränssnitt. Mina resultat pekar dessutom på betydelsen av att detta gemensamma gränssnitt abstraheras, så att gränssnittet inte präglas av den lokala arbetspraktiken i respektive praktikgemenskap, vilket kompletterar den tidigare förståelsen av gränsobjekt.

Slutligen har jag dragit slutsatsen att standardisering är en förutsättning för utvecklingen av en gemensam repertoar genom sekventiering. Sekventiering har pekats ut som en tredje möjlig integrationsmekanism (Grant, 1996b), som i studien har exemplifierats med delning av dokumentation genom system för kunskaps-hantering. Samtidigt visar tidigare forskning ett bristande förtroende kan hindra kunskapsintegration (Empson, 2001; Newell, Tansley et al., 2004), något som torde

bli särskilt allvarligt då individer förväntas lämna ifrån sig kontrollen över dokumenterad kunskap. Slutsatsen i min studie är att ledningen, genom utformningen av integrationsmekanismerna kan påverka förtroendet, och standardisering är en viktig förutsättning för sekventiering. Resultaten visar att normerna för vad som är en riktig hantering av dokumentationen behöver låsas fast, standardiseras, i systemet för kunskapshantering. Detta bidrar till att skapa ett förtroende för att dokumentation inte missbrukas, vilket i sin tur gör att sekventiering kan användas som integrationsmekanism. Detta resonemang stöds av Newell och Swans (2000) studie av förtroende i ett tvärvetenskapligt forskningsprojekt. De diskuterar vilken roll olika former av förtroende (vänskaps-, kompetens- respektive kontraktsförtroende) spelar vid kunskapsintegration, samt hur dessa olika former av förtroende kan utvecklas.

De finner att det är svårt att bygga kunskapsintegration på vänskapsförtroende eller kompetensförtroende, om kunskapsrelationen är ny. I en sådan situation saknas ofta vänskapsband mellan representanter för de olika kunskapsområdena, vilket innebär att det saknas vänskapsförtroende. Det går inte heller att bygga ett förtroende på kompetens, eftersom det är svårt att ha förtroende för representanter för ett annat kunskapsområde. Det man inte förstår, tenderar man att inte heller lita på. Därför är Newells och Swans (2000) slutsats att kontraktsförtroende, det vill säga ett förtroende baserat på en formell överenskommelse, spelar en relativt sett viktigare roll vid kunskapsintegration. Resultaten från den studien visar till och med att en avsaknad av kontraktsförtroende gör att brister i vänskaps- och kompetensförtroende riskerar att förstärkas. Ett annat sätt att uttrycka detta är att en formell överenskommelse blir desto viktigare då det saknas en informell grund för att utveckla förtroende.

Det som jag benämnt som standardisering, i samband med användningen av sekventiering, liknar i mångt och mycket etablerandet av ett kontraktsförtroende. I min studie handlade det om att låsa fast vilka arbetsnormer som styrde användningen av dokumentationen i systemet för kunskapshantering genom att standardisera funktioner för konfidentialitetsmärkning. I Newell och Swans studie (2000) handlade det om att reglera vad som skulle styra forskningsprojektet i en skriftlig överenskommelse mot en tredje part, forskningsfinansiären. Även om dessa mekanismer skiljer sig något åt, var det i båda fallen frågan om användningen av en formell överenskommelse för att skapa ett förtroende för att parterna i kunskapsrelationen skulle agera i enlighet med vissa normer. Avhandlingen utvecklar förståelsen för sambandet mellan integrationsmekanismer och förtroende, genom att peka på hur bristen på förtroende kan hanteras i utformningen av integrationsmekanismerna, och genom att förse dem med gränsöverskridande egenskaper. Det visar hur ett kontraktsförtroende kan etableras genom utformningen av en integrationsmekanism, sekventiering, vilket troligen är en av de integrationsmekanismer som är mest förknippad med förtroendeproblem, då den

innebär att representanter för olika kunskapsområden behöver lämna ifrån sig kontrollen över kunskapen.

Integrationsmekanismer och kunskapsgränser

Avhandlingen samlade resultat, och formuleringen av en modell för ledning av kunskapsintegration är slutligen värda att diskuteras i relation till de studier som diskuterat ledning av kunskapsintegration ur ett situationsperspektiv (Enberg, Lindkvist et al., 2006; Enberg, 2007). Deras slutsatser har varit att ledning av kunskapsintegration handlar om att anpassa valet av integrationsmekanism efter olika situationer. Slutsatsen är bland annat att det finns två typiska situationer där kunskapsintegration eftersträvas: kunskapskombinering och kunskapsgenerering (Enberg, 2007). En annan slutsats är att det inte går att säga vilken typ av integrationsmekanism som är mest lämpad för respektive situation, men att kunskapskombinering kan ledas i större utsträckning med mer integrationsmekanismer med mindre kapacitet att överföra information, i min avhandling konceptualiserat som formalisering och sekventiering, medan kunskapsgenerering i större utsträckning kräver integrationsmekanismer med större kapacitet att förmedla information, som till exempel social interaktion (Enberg, 2007).

Min modell stödjer Enbergs (2007) resultat då även jag visar att ledning av kunskapsintegration är en fråga om att tillämpa olika integrationsmekanismer. Mina resultat visar dock att möjligheterna att använda social interaktion i en ny kunskapsrelation är begränsade, vilket gör att det går att diskutera slutsatsen att en ny kunskapsrelation i större utsträckning kräver integrationsmekanismer med hög kapacitet att förmedla information. Jag har analyserat ett fall där det fanns en förväntan om att generera ny kunskap, eller nytt värde, genom en kombination av management- och IT-konsultkunskap, något Enberg (2007) skulle kalla kunskapsgenerering. Studien visar dock att social interaktion i detta fall var en integrationsmekanism som var förknippad med flera praktiska och politiska hinder. Min slutsats har därför varit att vissa förutsättningar behöver vara uppfyllda för att möjliggöra social interaktion. Bland annat behöver graden av interaktion anpassas till legitimiteten hos de inblandade aktörerna. Detta motsäger inte Enbergs (2007) slutsats, men skapar utrymme för en utveckling och precisering.

En viktig skillnad mellan min och (Enberg, 2007) studie ligger i förutsättningarna att lyfta fram den politiska och praktiska problematik som diskuterats i min avhandling. I Enbergs studie (2007) finns konfliktnivå (level of conflict) med som en möjlig situationsvariabel, vilket kan relateras till förekomsten av en praktisk och politisk problematik. I hennes undersökning var dock konfliktnivån låg i båda de studerade fallen, varför det är svårt att dra några slutsatser om vilken betydelse konfliktnivån hade för valet av integrationsmekanism i de fallen. Jag har däremot endast utgått från ett fall, där konfliktnivån varit hög, och en pragmatisk kunskapsgräns i allra högsta grad varit förekommande. En viktig lärdom som kan dras

utifrån detta är att min modell inte prövats i situationer med olika stor förekomst av konflikter, något som skulle kunna utveckla modellen.

En annan lärdom är att det skapar utrymme för en utveckling av kunskapen om hur ledning av kunskapsintegration är beroende av situationen genom att utveckla bilden av den situation som kallas kunskapsgenerering. Mina resultat indikerar att förekomsten av praktiska och politiska hinder vid kunskapsgenerering, begränsar möjligheterna att använda social interaktion som integrationsmekanism. Samtidigt ger Enbergs studie inga tecken på sådana begränsningar i två situationer där konfliktnivån varit låg. Det tyder på att situationer där kunskapsgenerering eftersträvas kan karakteriseras av olika grader av konflikt, och att det är viktigt att inkludera konfliktnivå som situationsvariabel i en diskussion av ledning och kunskapsintegration. Sammanfattningsvis utgör mina resultat ett komplement till Enbergs (2007) modell för kunskapsintegration, genom att peka på behovet av särskilda förutsättningar i de situationer där kunskapsgenerering eftersträvas, och som karakteriseras av en hög konfliktnivå.

Relationer till andra forskningsområden

Avhandlingens slutsatser har så här långt diskuterats i relation till ett fokuserat forskningsområde, som betecknas kunskapsintegration. Samtidigt innebär valet av verksamhet och situation som studeras i fallstudien att resultaten från avhandlingen kan ha bäring på andra forskningsområden. En diskussion behöver därför föras framförallt om vilka konsekvenser resultaten skulle kunna ha för forskningen om fusioner och förvärv, och för forskningen om konsultföretag.

Fusionslitteraturen har lyft fram fusioner som ett snabbare alternativ till att organiskt utveckla nödvändiga kunskapsresurser inom ett företag (Bresman, Birkinshaw et al., 1999). Mina slutsatser tyder dock på att möjligheterna till en snabb integration av två olika praktikgemenskaper är begränsade. Behovet av legitimitet vid social interaktion gör till exempel att en integrationsprocess kan förväntas framåtskrida långsamt, och dessutom i relation till förekomsten av gemensamma arbetsuppgifter i gränslandet mellan två kunskapsområden. Det ställer slutsatsen kring fusioner som en kunskapsutvecklande strategi i ett nytt ljus, framförallt med avseende på tidsperspektivet. I ljuset av detta bör en diskussion föras av hur pass realistiska förväntningarna på realisering av snabba kunskaps-synergier i samband med fusioner verkligen är, och huruvida det utgör ett snabbare alternativ till organisk tillväxt.

Inom detta forskningsområde dras även slutsatsen att nyckeln till värdeskapande i fusioner ligger i förmågan att integrera de fusionerande företagen (Schweiger och Goulet, 2000). Integrationsprocessen framställs ofta som en fråga om att de fusionerande företagen behöver lära sig mer om varandra, något som underlättas genom social interaktion i form av till exempel grupparbeten och workshops (Leroy och Ramanantsoa, 1997). Samtidigt visar fusionsforskningen att just organisatorisk

integration även leder till ett flertal problem. Bland annat har skillnader i organisationskulturer mellan de fusionerande organisationerna visat sig skapa problem för integrationsprocessen (Greenwood, Hinings et al., 1994). Att ge personal och chefer i förvärvade företag ett inflytande i integrationsprocessen är också viktigt, då allt för stora begränsningar i deras autonomi kan leda till ökad personalomsättning och avhopp, som riskerar att försämra möjligheterna till värdeskapande (Chatterjee, 1992). Detta kan sammanfattas som att det finns ett behov av tät interaktion, men att detta samtidigt hindras av kulturella olikheter, och begränsningar i möjligheterna att leda integrationsprocessen. Mina slutsatser bekräftar såväl behovet av, som hinder för, integration, i det här sammanhanget avseende möjligheterna att integrera olika praktikgemenskaper i fusionerande företag. Samtidigt pekar mina resultat på möjliga sätt att hantera hinder för integration. Slutsatsen att möjligheterna till interaktion är beroende av formerna för interaktion visar på ett möjligt sätt att leda integration givet de hinder som identifierats. Modellen över olika integrationslägen i föregående kapitel (Figur 6) utgör således ett potentiellt bidrag till fusionslitteraturen.

Ett annat närliggande forskningsområde som kan vara relevant att diskutera är forskningen om konsultföretag (professional service firms). Jag har i avhandlingen utvecklat en konceptualisering av kunskap baserad på teorier om praktikgemenskaper, som visat sig fruktsam vid analys av två konsultverksamheter. Traditionellt har dock kunskapen i konsultföretag betraktats som baserad i olika professioner (Abbott, 1988), det vill säga på en institutionell nivå, oberoende av det enskilda konsultföretaget och dess anställda. Denna professionsbaserade syn på kunskap har ifrågasatts, och istället har föreslagits modeller som studerar kunskap på företags-, grupp och individnivå. En modell gör till exempel gällande att kunskapen i konsultföretaget består av ett flertal olika former av individuell och social kunskap: expertis, erfarenhet, systemisk kunskap och inbäddad kunskap (Morris och Empson, 1998).

Mina resultat visar att en konceptualisering av kunskap som praktikgemenskaper belyser och underlättar analys av praktiska och politiska problem vid kunskapsintegration. Olika former av kunskap är beroende av och interagerar med varandra. Sett i relation till Morris och Empsons (1998) modell är det en ytterligare utveckling av synen på kunskap i denna typ av verksamhet. Det är till exempel svårt att göra en indelning i expertis och erfarenhet, eftersom expertkunskapen även kräver erfarenhet för att kunna tillämpas. Likaså är det svårt att skilja individuell kunskap från social kunskap, då individens kompetens i hög grad bestäms av det sociala kollektiv som praktikgemenskapen utgör. Kunskapsmodellen som använts i denna studie är därför ett relevant sätt att beskriva kunskap även i andra studier av konsultföretag.

Även om teorier om praktikgemenskaper fortfarande är relativt ovanliga i studier av konsultföretag, finns vissa exempel som stödjer denna slutsats. Till exempel prövas om teorin om praktikgemenskaper kan förklara grupperns förmåga till lärande genom en studie av ett konsultföretag (Bogenrieder och Nooteboom, 2004). Resultaten bekräftar relevansen av vissa aspekter av praktikgemenskapsmodellen för att förklara skillnader mellan olika grupperns förmåga till lärande. Till exempel visar resultaten att inflytandet i de lärande grupperna bestämdes inifrån gruppen, och att de var svåra att påverka utifrån. Resultaten visade också att grupperna utgjorde en grund för utvecklingen av förtroende mellan medlemmarna, som var viktigt för gruppens lärande. En annan studie visar också att tillhörigheten till en definierbar praktikgemenskap, och utvecklingen mot en kompetent medlem av en praktikgemenskap är en viktig drivkraft bakom innovationer i konsultföretag (Anand, Gardner et al., 2007).

Modellens generaliserbarhet

Modellen för ledning av kunskapsintegration baseras på en fallstudie med två karakteristika som kan tänkas påverka generaliserbarheten hos resultaten. Dels har undersökningen genomförts i en fusion av två konsultföretag, dels har studien genomförts i en specifik integrationsprocess, med en viss inbördes ordning mellan de studerade integrationsmekanismerna, som kan antas ha inneburit vissa möjligheter för ledningen att lära sig av integrationsprocessen. Frågan är hur dessa förhållanden kan tänkas påverka generaliserbarheten hos modellen.

Verksamheten och situationens betydelse

Empirin i avhandlingen är insamlad i ett konsultföretag. För att diskutera resultatens generaliserbarhet behöver vi till att börja med diskutera vad som vanligen anges som typiskt för den här typen av företag, och hur de skiljer sig från andra typer av företag. Deras karaktär som kunskapsintensiva gör att de, som jag beskrivit i metodkapitlet, har en stor andel högutbildad arbetskraft, har kunskap som en nyckelresurs, sysslar med komplex problemlösning, och att de anställda har en hög grad av självständighet. Som konsultföretag utgör studieobjektet dessutom ett särskilt fall av kunskapsintensiva företag där kunden intar en särställning, såtillvida att de är direkt involverade i produktionen av tjänsterna (Löwendahl, 2000). Konsekvensen av detta är att mycket av konsultföretagets produktutveckling sker i klientprojekt, och att utrymmet är mindre för att först utveckla nya tjänster, och sedan leverera dem till kunden.

Hur stor betydelse har dessa unika egenskaper haft för resultaten och modellen? När det gäller arbetskraftens utbildningsnivå kan den ha betydelse för konceptualiseringen av kunskap. Troligen är konsulternas grundutbildning en del av förklaringen till hur de två praktikgemenskaperna vuxit fram. Inträdeskraven för respektive praktikgemenskap präglas till exempel av vissa utbildningskrav. Samtidigt så har utbildningsbakgrunden hos konsulterna inte visat sig påverka de identifierade hindren för kunskapsintegration. Tvärtom är slutsatsen att det är arbetsuppgiften

som varit tongivande när det gäller hur konsulternas kunskap skapar hinder för integration, och i mindre utsträckning institutionella krafter. Det stöds också av tidigare forskning kring konsultföretag och konsulters arbete, som visar att en viktig del av deras kunskap är erfarenhetsbaserad och förvärvas i det praktiska arbetet som konsult (Schön, 1983; Alvesson, 2000). Således har troligen utbildningsnivån inte så stor betydelse för resultaten, och modellen skulle kunna tänkas vara giltig även för arbetskraft med en annan utbildningsnivå.

Kunskapsresursernas betydelse för värdeskapandet i verksamheten är en annan aspekt. I verksamheter där kunskap inte på samma sätt utgör en nyckelresurs, det vill säga kapital-, eller arbetskraftsintensiva verksamheter, kan den övergripande betydelsen av hela kunskapsintegrationsproblematiken antas vara mindre, såtillvida att integrationsproblematiken i mindre utsträckning kan antas handla om kunskapsmässiga begränsningar. Värdeskapandet bygger inte heller i lika stor utsträckning på förmågan att hantera och integrera kunskap mellan olika yrkeskategorier. Modellen kan inte utan vidare prövning i sådana verksamheter antas vara relevant, förutom möjligen i vissa delar, där kunskap utgör en viktigare resurs, till exempel forsknings- och utvecklingsavdelningar.

En hög grad av komplexitet i verksamheten är ett tredje kännetecken hos en kunskapsintensiv verksamhet. Denna komplexitet, och behovet av kreativitet i lösningen av företagets problem är mindre, gör att utrymmet för standardiserade lösningar och ackumulering av reifierad, eller formaliserad kunskap är mindre. Kunskapsintegration är en relevant fråga även i en sådan situation, men det kan då antas bli vanligare med en högre andel etablerade kunskapsrelationer, och en mindre förekomst av nya kunskapsrelationer. Därmed förskjuts troligen tonvikten i integrationsproblematiken från det som kallas kunskapsgenerering till det som kallas kunskapskombinering (Enberg, 2007).

Klientens betydelse för verksamheten och dess involvering i produktionen av företagets tjänster är ytterligare en egenskap hos det studerade företaget. Detta skulle kunna påverka vikten av en gemensam arbetsuppgift som en förutsättning för kunskapsintegration. I ett konsultföretag spelar klienten stor roll för möjligheten att definiera en gemensam arbetsuppgift, vilket gör att denna förutsättning till stor del är beroende av kontextuella omständigheter, medan till exempel belöningsssystem och ledarskap har en relativt sett mindre inverkan. I en annan typ av verksamhet, där klientens inblandning i produktionen är mindre, och där produktutveckling är skild från leverans, kan den gemensamma arbetsuppgiften i större utsträckning antas påverkas av interna faktorer som belöningsssystem och ledarskap. Det påverkar dock inte modellens giltighet i en annan verksamhet, såtillvida att en gemensam arbetsuppgift troligen är av fortsatt betydelse för viljan att förhandla fram gemensamma arbetsnormer. Drivkrafterna bakom en gemensam arbetsuppgift, och deras relativa betydelse, kan dock antas se annorlunda ut i en

annan typ av verksamhet, där belöningsystem och ledarskap kan antas få en större betydelse för utvecklingen av en gemensam arbetsuppgift.

Ytterligare en konsekvens av den interaktiva leveransen av konsulttjänster, är att det blir svårt att särskilja konsultföretaget och konsulterna från de tjänster de levererar. Därmed är konsulten en del av uppfattningen av de tjänster de levererar, och även av värdet på dessa tjänster. Att skapa en framtoning som förmedlar förtroende och kvalitet blir därför viktig för konsulter, så kallad "impression management" (Clark och Salaman, 1998). Även om den externa bilden av konsulternas inte varit i fokus i denna studie, är det rimligt att anta att detta hänger samman med den praktikgemenskap som konsulten är medlem i. Praktikgemenskaperna skulle således, i denna typ av verksamhet, kunna ha en större betydelse för det uppfattade värdet av tjänsterna, än i andra typer av verksamheter, där andra faktorer har större betydelse för kundens bedömning av värdet på produkter och tjänster. Det skulle i sin tur innebära att den brist på legitimitet som jag noterat som ett hinder för kunskapsintegration, och utveckling av gemensamma arbetsrelationer, i mindre utsträckning skulle framträda i en annan typ av verksamhet. Därmed skulle vikten av att anpassa formerna för interaktion, och ett försiktigt närmande mellan två praktikgemenskaper, kunna vara mindre.

Betydelsen av ledningens möjligheter till lärande i Integrationsprocesser

Modellen för ledning av kunskapsintegration bygger på resultat och slutsatser från jämförelser av ett antal ledningsåtgärder, som utgör fall i fallet. Det har mellan den första och sista ledningsåtgärden förflutit cirka tre år och eftersom empirin presenterats i kronologisk ordning, och vissa kommentarer har även gjorts till förhållandet över tiden mellan de olika integrationsmekanismerna. Det går således att fråga sig hur integrationsmekanismernas inbördes ordning kan ha påverkat resultaten. Även om avhandlingens syfte inte har varit att studera kunskapsintegration ur ett processperspektiv, kan en sådan diskussion vara värdefull ur ett generaliserbarhetsperspektiv.

Till att börja med skulle man kunna tänka sig att framgångsrik ledning av kunskapsintegration bygger på ett lärande över tiden, att ledningen blir bättre på att tillämpa integrationsmekanismerna efter flera försök. Den noggranne läsaren kan till exempel ha noterat att de senare ledningsåtgärderna i större utsträckning bidrog till kunskapsintegration än de tidiga. Jag har dragit slutsatsen att ledningen i sin tillämpning av integrationsmekanismerna gick annorlunda tillväga i de senare fallen, och att detta var mer fruktsamt för effekterna på kunskapsintegration. Vad kan då vara orsaken till detta förändrade tillvägagångssätt?

Det kan bero på att ledningens förmåga att tillämpa olika typer av integrationsmekanismer förbättrades med tiden. Till exempel identifierades formerna för interaktion som en viktig förutsättning vid användningen av social interaktion som

integrationsmekanism. Ser man på ledningens resonemang i tillämpningen av social interaktion så går det att konstatera att man tog intryck av de första integrationsförsöken. De första gemensamma projekten, sektorsförsäljarna, och tillsättningen av en ny chef för managementdivisionen uppfattades som ledningsåtgärder där integrationsambitionerna varit för höga, och där man lätit Förändringskonsulter och Applikationskonsulter interagera med varandra i allt för hög utsträckning. Som jag redovisat i kapitel sju drog ledningen slutsatsen att samarbetet borde ske med mer distans mellan konsulterna, vilket återspeglades till att börja med i Disciplinorganisationen, den övergripande organisationsstruktur som följde på Sektorsorganisationen, där Förändringskonsulter och Applikationskonsulter återigen placerades i två helt separata divisioner. Cheferna för disciplinerna, Intressegrupperna och de sekventiella projekten var ytterligare uttryck för en betydligt försiktigare inställning till integration, från ledningens sida, samtidigt som de inte helt släppte tanken på att integrera konsulternas olika kunskaper.

Vidare har jag identifierat standardisering som en viktig förutsättning vid användning av sekventiering vid kunskapsintegration. Även utvecklingsprocessen för systemen för kunskapshantering bär spår av ett lärande från ledningens sida. Ledningen noterade som jag visat i kapitel sju vissa problem med användningen av systemet för kunskapshantering, dels genom att konsulternas reaktioner och bristande förtroende för systemet blev kända för ledningen, dels genom de enkäter som genomfördes för att utveckla kunskapshanteringsarbetet, som indikerade att det första systemet inte användes. I utvecklingen av det nya systemet tog ledningen hänsyn till de initiala problemen genom att säkerställa att systemet hade en väl definierad och överenskommen funktion för att konfidentialitetsmärka dokumenten, som alla konsulter kände igen och förstod.

En möjlig slutsats är att variationen i förutsättningarna för tillämpningen av olika integrationsmekanismer kan bero på ett lärande från ledningens sida. Det vill säga att en ökad uppskattning av, och förståelse för, integrationsproblematiken och de praktikgemenskaper som skulle integreras, växer fram hos ledningen och påverkar dem i deras tillämpning av integrationsmekanismerna. En sådan slutsats diskvalificerar inte på något sätt modellen, men utgör ett värdefullt komplement genom att visa på att ett lärande och en ökande erfarenhet av kunskapsintegration i det specifika fallet också kan vara något som bidrar till kunskapsintegration. Det är fortsatt viktigt att försöka förstå förutsättningar för tillämpning av ledningsåtgärderna, och att lära av det studerade fallet. Det är dock rimligt att anta att all kunskap om tillämpningen av varje enskild integrationsmekanism inte står att finna i denna eller andra teoretiska utsagor om kunskapsintegration, utan att ett visst lärande får förmodas ske genom praktisk tillämpning av integrationsmekanismer i varje sådan integrationsprocess. Det är till exempel rimligt att förvänta sig att en utformning av funktionerna i ett system för kunskapshantering kan kräva ett eller flera försök innan en regel som helt återspeglar normerna i båda praktikgemenskaperna kan utformas, trots att betydelsen av standardisering betonas i

modellen för ledning av kunskapsintegration. Detta lärande kring kunskapsintegration torde kunna underlättas av den kunskap och struktur som modellen för ledning av kunskapsintegration utgör.

Vidare skulle man kunna tänka sig att effekterna av olika integrationsmekanismer är beroende av i vilken ordning de tillämpas. Det är huvudsakligen förhållandet mellan social interaktion och formalisering som är intressant och möjligt att diskutera utifrån resultaten i studien. När det gäller tillämpningen av formalisering har detta troligen underlättats av den föregående användningen av social interaktion. Jag har dragit slutsatsen att de, för att fungera som mekanism för kunskapsintegration, behöver utgöra ett gemensamt abstrakt gränssnitt. En viktig skillnad mellan de olika försöken att använda formalisering, är i vilken utsträckning de föregåtts av tillfällen till social interaktion. När metodprojektet genomfördes, var erfarenheterna från samarbete i projekt mycket begränsade, vilket var naturligt, eftersom metodprojektet var ännu en av dessa ledningsåtgärder som genomfördes hastigt efter fusionen för att ta hem snabba vinster från integrationen av konsulternas kunskaper. Vid utformningen av E3 togs däremot hänsyn till de erfarenheter från samarbete i gemensamma klientprojekt som hunnit ackumuleras innan metoden utvecklades. Jag har till exempel visat i kapitel sju att ledningen identifierade processperspektivet som en gemensam nämnare för Förändrings- och Applikationskonsulter i de första gemensamma projekten, samma processperspektiv som utgör det gemensamma språk som E3 senare byggdes på.

Effekterna på kunskapsintegration kan således vara beroende av dynamiken mellan olika integrationsmekanismer. Genom att inledningsvis tillämpa integrationsmekanismer som medger rikare former av kommunikation, som till exempel social interaktion, kan mer kunskap inhämtas om respektive praktikgemenskap, vilket troligen underlättade en utvecklad kunskap om ledning av kunskapsintegration. I det här fallet rör det samspelet mellan integrationsmekanismer som bygger på social interaktion, och därmed medger rik och tät kommunikation, och mekanismer som bygger på reifierad kunskap, och medger mindre rik kommunikation. Ur det lärandeperspektiv på ledning som diskuterats i avsnittet ovan utgör det också en relevant synpunkt då ordningen och mekanismernas kompletterande funktion kan påverka lärandet. Att social interaktion på så sätt är ett viktigt komplement till formalisering är något som dessutom stöds av tidigare forskning, där samspelet mellan dessa två olika former av kunskap pekats ut som viktigt. Integrationsmekanismer som kan förmedla rikare kommunikation har funnits vara en viktig förutsättning för att utveckla artefakter, det vill säga en form av integrationsmekanismer som ger mindre möjligheter till rik kommunikation, men å andra sidan möjliggör effektiv kunskapsintegration med små resurser (Enberg, Lindkvist et al., 2006). Det är rimligt att anta att detta gäller även för sekventiering. Även om det inte finns så starkt stöd för sambandet mellan social interaktion och sekventiering så kan ett rimligt antagande vara att detta förhållande gäller även för denna

integrationsmekanism, som också ger sämre möjligheter att förmedla rik information.

Sammanfattningsvis är modellens relevans huvudsakligen begränsad till kunskapsintensiva verksamheter. Dess generaliserbarhet påverkas av i hur stor utsträckning kunden interagerar med praktikgemenskapen i utveckling och leverans av tjänster och produkter. Den påverkas även av i vilken utsträckning genomförandet av integrationsprocessen möjliggör ett lärande från lednings sida med avseende på tillämpningen av olika integrationsmekanismer, och kunskapen om de inblandade praktikgemenskaperna.

Praktiska implikationer

De praktiska implikationerna för personer i ledande ställning, eller med annan inblandning i situationer där kunskapsintegration eftersträvas är huvudsakligen tre. Till att börja med bör social interaktion mellan olika praktikgemenskaper användas av ledningen med försiktighet, och anpassas efter hur legitima deltagarna är att utföra varandras respektive arbetsuppgifter. En radikal integration med en hög grad av interaktion i centrala arbetsuppgifter riskerar att föda en ovilja bland de anställda att interagera med varandra, som raserar integrationsprocessen.

En andra implikation rör användningen av formella integrationsmekanismer som formalisering och sekventiering. Oavsett om det rör arbetsmetoder och system för kunskapsshantering, eller andra exempel på formella integrationsmekanismer, så visar resultaten att denna typ av kunskap inte går att helt frigöra från de praktikgemenskaper där den utvecklats, och den praktiska erfarenhet som finns där med avseende på hur kunskapen ska tillämpas. Det krävs därför att denna typ av integrationsmekanismer utformas med tanke på, och anpassas till, samtliga de praktikgemenskaper som ska integreras.

Slutligen är en konsekvens av mina slutsatser att det därför inte går att förvänta sig en snabb integration av olika praktikgemenskaper. Jag har förvisso pekat på möjligheter och förutsättningar som gör en integration möjlig, men samtidigt är det värt att ha i åtanke att det, särskilt vid kunskapsgenerering, eller i nya kunskapsrelationer, finns en låg grad av ömsesidig legitimitet mellan kunskapsområden. Därför behöver kunskapsintegration inledas med en låg grad av interaktion, vilket påverkar den hastighet med vilken kunskap kan integreras. Därmed går det också att ifrågasätta slutsatsen att förvärv skulle kunna utgöra ett ”snabbt” alternativ till organisk tillväxt, då nödvändiga kunskapsresurser saknas. Det kan fortfarande utgöra ett alternativ, men bör då inte bygga enbart på tidsmässiga argument. Istället bör förvärv av kunskapsintensiva verksamheter bygga på andra argument, till exempel svårigheter att överhuvudtaget utveckla nödvändiga kunskapsresurser inom företaget och befintliga praktikgemenskaper. Samtidigt är det värt att säga att kunskapsintegration troligen kan åstadkommas snabbare i många fall. Genom att tillse att nödvändiga förutsättningar finns på plats, till exempel i form av

interaktionsgrad och gemensamma arbetsuppgifter, kan hinder undvikas från början, och integrationsprocessen kan troligen drivas snabbare än i exempelvis det studerade fallet.

Förslag till fortsatta studier

Avslutningsvis ger avhandlingens resultat och slutsatser flera uppslag och idéer till relevanta och intressanta studier inom flera olika områden. Till att börja med finns ett behov att försöka replikera resultaten från den här studien genom att studera kunskapsintegration i andra typer av verksamheter. Utifrån diskussionen ovan om modellens generaliserbarhet finns ett utrymme för att stärka modellen, eftersom konsultföretag, som diskuterats ovan, i vissa avseenden utgör ett särskilt fall. Det kan betyda att de i vissa avseende uppvisar karakteristika som inte är generella för alla typer av företag, vilket skulle kunna påverka resultaten hos avhandlingen. Även det faktum att studien genomförts i en fusion skapar begränsningar för generaliserbarheten. Det vore därför intressant att replikera denna studie i flera olika typer av verksamheter, och även i intraorganisatoriska situationer som till exempel produktutveckling, för att försöka stärka modellens generaliserbarhet i detta avseende. Studiens resultat skulle även behöva prövas på en lägre aggregeringsnivå, till exempel genom studier av kunskapsintegration i grupper.

Avhandlingen ger även uppslag till studier inom närliggande forskningsområden. Som nämnts ovan har resultaten konsekvenser bland annat för den omfattande organisationslitteraturen kring fusioner och förvärv. Modellen för olika former av interaktion som presenterades i kapitel åtta kan tillämpas i sammanhang där kunskapsintegration inte är syftet, men där en för hög grad av interaktion kan innebära problem, såtillvida att det skapar en oro för förändringar i kulturer av olika slag, såväl yrkes- som företagskulturer. Därför vore en annan tänkbar studie en tillämpning av denna modell i ett fusionssammanhang, för att utveckla förståelsen för hur graden av integration är relaterad till interkulturella eller organisatoriska konflikter och möjligheterna att hantera dessa vid ledning av integrationsprocesser. En hypotes kan vara att valet av integrationsgrad har stor betydelse för hur pass mycket motsättningar som denna typ av förändringsprocesser genererar.

Ett tredje uppslag är att anlägga ett processfokus på ledning av kunskapsintegration och hanteringen av den pragmatiska kunskapsgränsen. Det finns flera tidigare studier som anlagt ett processfokus på kunskapsintegration (Carlile och Reberntsch, 2003; Enberg, Lindkvist et al., 2006). Diskussionen visar dock på en potentiell relevans av att samtidigt diskutera de politiska och praktiska hinder som fokuserats i avhandlingen, och se på kunskapsintegration som process. Därför är ett tredje möjligt område för fortsatta studier en processtudie av kunskapsintegration, där processuella effekter av den typ som diskuterats ovan tas i beaktande i undersökningens design och genomförande.

Avslutningsvis torde det vara intressant att pröva den konceptualisering av kunskap som använts i avhandlingen i andra studier av konsultföretag (professional service firms). En av mina slutsatser är att praktikgemenskapsbegreppet är ett fruktsamt sätt att konceptualisera kunskap i denna typ av verksamhet men jag har samtidigt visat att ett sådant synsätt är sällsynt i studier av organisatoriska processer i professionella tjänsteföretag. Därför vore det intressant att tillämpa detta begrepp även i andra kunskapsrelaterade frågeställningar. Till exempel har praktikgemenskaper konsekvenser för konsulternas individuella lärande, varför det torde vara intressant att använda begreppet för att utveckla förståelsen för konsulternas utveckling från junior- till seniorkonsulter.

10 Appendix

1: Intervjuförteckning

# Befattning och tidigare organisatorisk hemvist	Datum
1 Divisionschef, före detta Management & Partners	2001-02-12
2 Divisionschef, före detta Management & Partners	2001-11-16
3 Divisionschef, före detta IT AB	2001-11-19
4 Gruppchef, före detta Management & Partners	2001-11-20
5 Gruppchef, före detta IT AB	2001-11-20
6 Gruppchef, före detta Management & Partners	2001-12-13
7 HR-chef, före detta IT AB	2001-12-17
8 Marknadschef, före detta Management & Partners	2002-01-25
9 VD, före detta IT AB	2002-05-30
10 Divisionschef, före detta Management & Partners	2003-09-05
11 Divisionschef, externt rekryterad	2003-09-08
12 Försäljningschef, före detta IT AB	2003-10-02
13 Knowledge manager, före detta Management & Partners	2003-10-13
14 Knowledge manager, före detta Management & Partners	2003-10-16
15 Knowledge manager, före detta Management & Partners	2003-11-03
16 Konsult, före detta IT AB	2003-11-04
17 Konsult, före detta Management & Partners	2003-11-14
18 Konsult, före detta Management & Partners	2003-11-16
19 Konsult, före detta Management & Partners	2003-11-18
20 Konsult, före detta IT AB	2003-11-18
21 Integrationsansvarig, före detta IT AB	2004-01-16
22 Konsult, externt rekryterad	2004-01-19
23 Konsult, före detta Management & Partners	2004-01-13
24 Knowledge Manager, före detta IT AB	2004-02-11
25 Konsult, före detta IT AB	2004-02-24
26 Konsult, före detta IT AB	2004-05-24
27 Konsult, före detta IT AB	2004-05-25
28 Konsult, före detta IT AB	2004-06-07
29 Konsult, före detta Management & Partners	2004-06-08
30 Knowledge Manager, före detta IT AB	2004-06-10
31 Konsult, före detta IT AB	2004-06-11
32 Konsult, före detta IT AB	2004-06-11
33 Konsult, före detta Management & Partners	2004-06-21
34 Knowledge Manager, före detta IT AB	2004-06-22
35 Knowledge Manager, före detta IT AB	2004-06-28
36 Konsult, före detta IT AB	2004-06-30
37 Konsult, före detta ITAB	2004-06-30
38 Konsult, före detta Management & Partners	2004-11-02

2: Intervjuguide intervju 1-9

Bakgrund

- Vem är du? Vad har du för roll i den här organisationen?
- Vad har du för bakgrund i organisationen? I IT AB eller i Management & Partners?

Bakgrund till fusionen

- Berätta vad som ledde till att IT AB och Management & Partners fusionerade.
- Tidsaspekten: varför just nu?
- Tidigare samarbeten mellan IT AB och Management & Partners?
- Vilket av företagen var det mest drivande?
- Fanns det alternativa fusionspartners?
- Diskuterades några alternativ till att fusionera?
- Upplever du att det fanns en enighet kring att fusionera? (hos vilka?)
- Vad var de uttalade motiven inför fusionen?
- Vilka var de förväntade effekterna? Över vilken tidshorisont beräknade man dessa?
- Kan du i efterhand se andra motiv för fusionen? Övriga positiva effekter?
- Båda organisationerna har ju tidigare erfarenheter av att fusionera, kan du berätta om hur det gått vid dessa tillfällen och hur det har påverkat er i denna fusion?

Genomförandet

- Hur gick själva genomförandet till? (separat organisation, social interaktion mm)
- Hur såg det juridiska genomförandet ut? Vilka förhandlingar gjordes?
- Risker och möjligheter med tanke på partnerorganisationen?
- Hur var er kontakt med koncernnivån inför fusionen? Hur mycket har ni här i Sverige/Norden fått bestämma över integration m.m.?
- Hur kommunicerades fusionen internt/externt?
- Andra företag tar ju ofta in konsulter inför en fusion, men ni har ju kompetensen i huset. Hur har detta påverkat fusionsarbetet?
- Hur resonerade man inför val av gemensamt företagsnamn, val av gemensam logga, val av lokaler...?
- Image är viktigt: hur har ni hanterat byte av varumärket?

Integration

- Vilken grad av integrering planerades vid beslutet att fusionera? Vad planerades att integreras när?
- Vilka svårigheter förväntades man stöta på (och vilka stötte man på) i integrationsarbetet? Hur tacklade man svårigheterna?
- Hur mycket kan man nu i efterhand säga att ni har integrerat de båda organisationerna? Konkretisera!
- Hur har de delar av organisationerna som ej integrerats fysiskt påverkats?
- Hur leds integrationsarbetet?
- Hur har det gått generellt sätt?
- Har ni upplevt att det varit några problem med integrationen?

Verksamhetslogiken

- Hur ser du på kulturen i IT AB respektive Management & Partners före integrationen? Har dessa förändrats, sammansmält?
- Fanns det någon gemensam nämnare för de båda organisationerna? Kompletterade organisationerna varandra på något sätt?
- Hur upplever du att fusionen generellt sätt har påverkat det dagliga arbetet inom organisationen?
- I vilken mån har arbetslogiken i de båda organisationerna blivit mer lika? (arbetsätt, metoder, belöningsystem, arbetsförhållanden, värderingar)
- I vilken mån har sättet att jobba påverkats?
- Hur har produkten (& försäljningsförfarandet) mot kund påverkats av fusionen?

- Känns det som om IT AB och Management & Partners idag är en organisation, eller är det fortfarande två skilda organisationer? Finns det en vi-dom attityd?
- Hur ser du på identiteten inom IT AB och Management & Partners? Har identiteten förändrats bland de anställda sedan fusionen? Har din identifiering med organisationen förändrats?

Effekter

- I efterhand, tycker du att fusionen hittills varit lyckad? Anknyt till motiven!
- Vad skulle man ha gjort annorlunda?
- Hur har fusionen påverkat anställda på olika nivåer i organisationen?
- Hur har du personligen upplevt den här fusionen? Hur har den påverkat dig (roll, arbetsuppgifter, arbetsförhållanden, i relationen till andra, grad av frihet)?
- Har du jobbat med "folk från andra sidan" ännu? Hur har det gått?
- Vad har fusionen gett vad gäller lärande?
- Har kunskapssystemen (databaser, det strukturella kapitalet??) slagits samman?
- Vad har du lärt dig i samband med fusionen?
- Har ni haft problem med avhopp efter fusionen? Hur gör ni för att folk inte ska gå?
- Hur du själv funderat på att sluta i samband med fusionen? Varför? Varför inte?

Framtiden

- Hur ser planerna ut framöver?

3: Intervjuguide intervju 10-39

<p>Formalia Presentation av intervjuaren Kort om studien Bandspelare Fokus för intervjun: Arbetsätt, gemensamma projekt, lärande och kunskapsöverföring</p>	<p>Om Intervjupersonen (IP) Historia i företaget? Organisatorisk hemvist? Arbetsuppgifter? Antal projekt / år sedan 2000? Typiskt projekt för IP?</p>
<p>Kombinerade projekt Antal kombinerade projekt som IP deltagit i? Andel av totalt antal projekt? Senaste avslutade kombinerade projekt IP deltagit i? Beskrivning av projektet! - Syfte - Omfattning i tid, pengar etc. - Deltagare - IP:s roll i detta projekt - Utfall - Vilken roll tog Management & Partners (M&P) respektive ITAB:s konsulter?</p>	<p>IP:s kompetens Lärde du dig något av M&P/ITAB konsulter i det senaste fallet? Vad? Hur? I vilken situation? Om inte – varför? Har du lärt dig något tidigare av M&P/ITAB-konsulter? Vad? Hur? I vilken situation? Hur har din kompetens utvecklats sedan fusionen? Om du stöter på ett problem som du själv inte kan lösa – hur gör du då?</p>
<p>Knowledge management: Fall Användes information från tidigare fall? Vilka? Gemensamma eller M&P/ITAB? Om inte – varför? Brukar du använda tidigare fall? Dokumenterades projektet för Nya K ? Hur? Av vem? Om inte – varför? Brukar detta ske?</p>	<p>Knowledge management: Metoder Användes några metoder i genomförandet av projektet? Vilka? Hur ser de ut? Gemensamma eller M&P/ITAB? Om inte – varför? Brukar du använda några metoder? Användes några erfarenheter från projektet för att utveckla befintliga/skapa nya metoder? Brukar detta ske?</p>
<p>Kunskap och M&P/ITK Vad är ni duktiga på inom M&P/ITAB? Vad är de duktiga på inom M&P/ITAB?</p>	<p>Fusionen Roll vid fusionen? Personlig erfarenhet av fusionen? Fördelar med fusionen?</p>
<p>Dokumentation Interna rapporter? Övrigt material?</p>	<p>Fortsatta kontakter Gärna fortsatt kontakt Kompletterande frågor Återföring av resultat</p>

4: Dokumentförteckning

Internt och externt presentationsmaterial

Powerpointpresentation, Information om Division Konsulttjänster, Augusti 2003
Powerpointpresentation, Information om ITManagementkonsulterna, Oktober 2002
Powerpointpresentation, Enkätundersökning om Knowledge Management, December 2002
Powerpointpresentation, Utbildning i Nya K (knowledge-management-system)
Powerpointpresentation, Information om utvecklingen av Nya K (knowledge-management-system)
Adobe Acrobat-dokument, Årsredovisning IT AB 1999
66 Pressmeddelanden från ITManagementkonsulterna (20000229-20070627)

Statistik

Exceldokument, Försäljningssiffror Konsulttjänster och Tekniktjänster 2003

Interna PM och rutiner

Powerpointpresentation, IT AB:s karriär/utvecklingstrappa
Worddokument, Satsning på Intressegrupper, 2003-02-13
Worddokument, Mall för personligt utvecklingssamtal 2003

5: Avhandlingar inom forskningsprogrammet Mergers@Work

- Bjursell, C. (2007). Integration through framing : a study of the Cloetta Fazer merger. Department of Management and Engineering. Linköping, Linköpings universitet.
- Käfling, Å. (2009). The Chinese Volvo: Sino-Foreign Joint Ventures and Perceived Performance. Department of Management and Engineering. Linköping, Linköping University.
- Schilling, A. (2007). Kan konsulter fusionera? : en studie av betydelsen av identitet vid en fusion mellan konsultföretag. Ekonomiska forskningsinstitutet (EFI). Stockholm, Handelshögskolan i Stockholm:
- Schriber, S. (2008). Ledning av synergirealisering i fusioner och förvärv. Ekonomiska forskningsinstitutet (EFI). Stockholm, Handelshögskolan i Stockholm.

11 Managing Knowledge Integration – Summary in English

Most organizations contain complex work tasks that are dependent on the application of complementary knowledge from different areas. However, this knowledge is commonly located in a number of different actors in the organization, and impossible for one single actor to embrace and understand (Tsoukas, 1996). Complementary and distributed knowledge therefore needs to be integrated, why organizations need a capability for knowledge integration, a capability that even may constitute a sustainable competitive advantage for the firm (Grant, 1996a). Studies of product development projects in the car-, computer-, and pharmaceutical industry show that differences in knowledge integration capability can explain differences in the profitability of firms (Hoopes och Postrel, 1999).

There are at least three reasons for an increased importance of knowledge integration in organizations. Firstly, the tasks that organizations are presented with become increasingly complex, and thereby becomes harder to address by one single specialization, discipline or profession (Aram, 2004). Secondly, labour becomes increasingly specialized following an increasing amount of certifications and authorizations within different areas such as medicine, finance and law. Thirdly, the globalization increases competition and calls for increased innovation speed, which forces companies to search for new knowledge outside existing boundaries – which in turn creates a need to integrate this knowledge in the firm.

Since knowledge integration is related to competitive strength there is a need to increase the knowledge of the organizational systems and processes by which knowledge is integrated (Grant, 1996a). For people in management positions, whether being a CEO, project manager or knowledge manager, a relevant question is how knowledge integration can be managed. A basic challenge when managing knowledge integration is that specialization in different areas creates attitudinal as well as behavioural and cognitive differences between knowledge areas (Lawrence och Lorsch, 1967). One way of framing this is that people belong to different “thought worlds” which means that they do not only differ in knowledge, but also in their understanding of the reality (Dougherty, 1992). Within a specific thought world common procedures, concepts and methods develop, and guide what aspects of reality that are taken into consideration. This makes it hard for people belonging to one thought world to understand people that belong to other thought worlds.

Previous studies of knowledge integration

Previous research within the area of knowledge integration has mainly been performed in four different empirical situations: product development projects, knowledge intensive firms, mergers between knowledge intensive firms and cross-disciplinary research projects. Results from previous research show that successful or

efficient knowledge integration is dependent on the development of some common knowledge for knowledge areas that are integrated (Huang och Newell, 2003), although not to the extent that differences are eliminated, and the knowledge bases completely merged. Knowledge integration is defined in this thesis as the development of common knowledge with the purpose of benefiting from a combination of knowledge from at least two different areas.

Different integration mechanisms may be used to manage knowledge integration and contribute to the creation of this common knowledge. One taxonomy claims that rules and procedures, sequencing, routines and group work are potential mechanisms that can be used to manage knowledge integration (Grant, 1996b). However, despite the application of these different integration mechanisms, the management of knowledge integration and the development of common knowledge have been found to be hindered by a number of circumstances. For example, in studies of knowledge integration between different types of consultants, representatives of different consulting disciplines have been found to resist interaction due to a fear of “contamination” of their professional images (Empson, 2001) and identities (Schilling, 2007). Another factor hindering the integration of knowledge in cross-disciplinary research projects, is a lack of trust between representatives of different knowledge areas (Newell och Swan, 2000). Finally, the creation of a common knowledge base requires the development and change of existing knowledge bases. However, there may not be agreement on what should be proper solutions and relevant concepts in the common knowledge base. In product development projects, knowledge-related conflicts have been found to arise between representatives of different knowledge areas, which has led to the conclusion that knowledge integration needs to be considered as a political process (Kim och King, 2004).

Given this, knowledge of the proposed integration mechanisms may not be sufficient for the successful management of knowledge integration. The direct application of some mechanisms may even be counter-productive. Group work is for example suggested as one potential mechanism, though face-to-face interaction has been found to be hindered by the fear of contamination. Sequencing is another integration mechanism, suggesting that knowledge is handed over from one part in the knowledge relationship to another. Given a lack of trust this may however be a problematic mechanism for integrating knowledge. Finally, the introduction of common knowledge in the form of procedures and rules is suggested as an integration mechanism. But the creation of common knowledge involves people changing perspectives, which has been found to create a potential for conflict between different knowledge areas or disciplines.

In sum, this points to that knowledge integration is associated with political and pragmatic barriers, i.e. that there may be an ability but not a willingness to change and develop the common knowledge necessary for knowledge integration. It has

therefore been suggested that knowledge is surrounded by a pragmatic boundary, that needs to be crossed, in order to accomplish knowledge integration (Carlile, 2004). This thesis departs from the problem of managing knowledge integration given the existence of the mentioned barriers to knowledge integration and the pragmatic knowledge boundary. The purpose of the thesis is therefore *to develop a model for analyzing and dealing with pragmatic and political barriers in the management of knowledge integration.*

Communities-of-practice: a situated view on knowledge integration

In order to accomplish the purpose, a developed conceptualization of knowledge is proposed in the thesis, departing from a situated perspective on knowledge. Previous research points to those aspects of knowledge itself are creating barriers for knowledge integration, why the conceptualization of knowledge must make possible description and analysis of these aspects. In the field of situated knowledge I have chosen to build the frame of reference on theories of communities-of-practice (Brown och Duguid, 1991; Lave och Wenger, 1991; Wenger, 1998). Knowledge is in the thesis conceptualized as a community-of-practice, consisting of mutual engagement, a negotiated enterprise and a shared repertoire (Wenger, 1998). This conceptualization captures how knowledge may be associated for example with particular internal taken-for-granted perceptions of the right way to perform work tasks. It also captures the fact that access to a particular community-of-practice may be closed for outsiders, and that the tools and concepts used within the practice may be hard to use for an outsider. The frame of reference has a potential to simultaneously address and increase the understanding of the different barriers for knowledge integration identified in previous research.

Design of the study

The thesis study has been designed as a case study and is based on detailed data from a merger between two Swedish consulting firms, and more specifically two categories of consultants that were involved and integrated in this merger. In the thesis they are referred to as the Change consultants, and the Application consultants. The study is based on a single case, with the argument that this particular case has a potential to maximize and enhance the knowledge integration challenges that were the subject of study. Mergers are situations where the integration challenge is extreme (Ranft och Lord, 2002) and consulting firms should be an optimal business in which to study the knowledge related aspects of integration since they are often described as the archetypes of knowledge-intensive firms (Alvesson, 2000).

In order to create units of analysis in the case, a number of embedded cases within the case (Yin, 1994) have been identified. In the analysis ten integration initiatives, made by the management of the merged firm, were focused. These ten initiatives and the analysis of them is the basis for the analysis of the questions addressed in the thesis. Data was collected using semi-structured interviews and document

studies, to understand the management initiatives and the effects of these on the knowledge of the consultants. In total a number of 38 interviews were made, taped and transcribed. In addition to this, internal company documents such as presentations and different forms of internal communication have been studied.

Results and conclusions

Results from the study show that there is a variation in the effects of different integration mechanisms on the integration of the communities of practice. A number of barriers to knowledge integration were identified, that can explain the differences in the outcome of the integration mechanisms. To begin with, the integration of the consultants' mutual engagement was hindered by a lack of legitimacy that prevented representatives from the two communities to access each other's work. Secondly, the interaction of consultant's mutual engagement was hindered by differences in the negotiated enterprise of the two communities, i.e. different perceptions about what was important in the mutual engagement in the two practices created difficulties in the interaction between the consultants. Thirdly, the integration of a shared repertoire for the two communities of practice in the form of common work methods was hindered by a lack of usability in the concepts and methods that were introduced by management. Finally, the integration of a shared repertoire was hindered by a lack of trust between the two communities-of-practice. Although given access to a common system for knowledge management, consultants resisted sharing documents due to a lack of trust in the proper treatment of the information.

Based on an analysis of these barriers for knowledge integration, a number of conditions for the management of knowledge integration were identified. To begin with, to deal with the barrier of limited legitimacy, it is necessary to adapt mechanisms for social interaction so that the distance to the core of the communities-of-practice is appropriate, given the legitimacy of the actors involved. Secondly, to deal with the barrier of differences in the negotiated enterprises of two communities, it is necessary to have a common work task, from which a negotiation of different enterprises can depart. This builds on the idea that learning departs from the practical work tasks that we engage in. Thirdly, to deal with the barrier of limited usability, introduced concepts and methods must share a common and abstracted interface. Finally, to deal with the barrier of lacking trust, it is necessary that mechanisms for sequencing are standardized, and related to the work practices of both communities of practice.

The study contributes to the existing research on knowledge integration in several ways. To begin with, these conclusions can be discussed in relation to the concept of a pragmatic knowledge boundary. A number of political and pragmatic barriers to knowledge integration have been identified in previous studies such as a fear of contamination, lack of trust, and knowledge-related conflicts. There is however a lack of a comprehensive frame of reference for analyzing these issues. The model

that is used to conceptualize knowledge and analyze knowledge integration in the thesis, contributes to the identification of four different barriers to knowledge integration. These can be related to previously found barriers for knowledge integration. This conceptualization therefore develops and details the understanding of the pragmatic knowledge boundary and what it is composed of.

The study also develops the understanding of management of knowledge integration. Management has in this situation mostly been equal to integration mechanisms, and the application of these. In previous studies, however, a number of barriers to knowledge integration have been identified. The conclusions of the thesis point out necessary conditions to deal with these barriers in the management of knowledge integration, and in the application of integration mechanisms. To begin with, this study shows that problems with fear of contamination in social interaction can be mediated by the adaptation of the degree of interaction to the mutual legitimacy of the parties involved. Further, knowledge-related conflicts can be resolved if there exists a common work task. Thirdly, this study contributes by showing that when a knowledge management system is used for knowledge integration, standardization of the norms for dealing with documented knowledge is necessary to create some level of trust. Finally, the study identifies a new barrier in the limited usability of formal knowledge that is introduced by management in the form of methods. It also shows how this barrier can be removed by abstracting methods from the idiosyncrasies of the local work practices.

Managerial implications

The practical implications of these results for people in management positions with responsibility for knowledge integration are threefold. To begin with, social interaction between different knowledge areas should be implemented with care, and be adapted to the mutual degree of legitimacy between the members of the different knowledge areas. This in turn assumes a thorough understanding of the knowledge areas involved. Secondly, the use of formalized integration mechanisms, either in the form of methods or systems for knowledge management, need to be adapted to the needs of the involved knowledge areas. Finally, a consequence of my conclusion is that expectations should be low on using mergers and acquisitions as a source for quickly integrating new knowledge in the firm. I have pointed to conditions that make management of knowledge integration possible. But it is also worth remembering that these conditions create rigidities, and limitations for the speed of which the integration can be managed. However, knowledge integration can probably be accomplished quicker than in most cases. By making sure that necessary conditions are fulfilled, some barriers can be removed from the beginning, and some loss of time and resources may be avoided.

12 Referenser

- Abbott, A. (1988). The system of professions : an essay on the division of expert labor. Chicago, University of Chicago Press.
- Affärsvärlden (2000). Affärsvärldens årsbok 2000. Stockholm, Affärsvärldens Förlag AB.
- Alvesson, M. (1993). "Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle with Ambiguity." Journal of Management Studies **30**(6): 0022-2380.
- Alvesson, M. (1995). Management of Knowledge-Intensive Companies. Berlin/New York, de Gruyter.
- Alvesson, M. (2000). Ledning av kunskapsföretag. Stockholm, Norstedts Juridik AB.
- Alvesson, M. and D. Kärreman (2000). "Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis." Human Relations **53**(9): 1125.
- Alvesson, M. and K. Sköldberg (1994). Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. Lund, Studentlitteratur.
- Anand, N., H. K. Gardner, et al. (2007). "Knowledge-Based Innovation: Emergence And Embedding Of New Practice Areas In Management Consulting Firms." Academy of Management Journal **50**(2): 406-428.
- Aram, J. D. (2004). "Concepts of interdisciplinarity: Configurations of knowledge and action." Human Relations **57**(4): 379.
- Axelsson, M. (2008). Enabling Knowledge Communication Between Companies. EFI. Stockholm, Stockholm School of Economics. **Ph.D**: 316.
- Bechky, B. A. (2003). "Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor." Organization Science **14**(3): 312.
- Blackler, F. (1993). "Knowledge and the Theory of Organizations: Organizations as Activity Systems and the Reframing of Management." Journal of Management Studies **30**(6): 863-884.
- Bogenrieder, I. and B. Nooteboom (2004). "Learning Groups: What Types are there? A Theoretical Analysis and an Empirical Study in a Consultancy Firm." Organization Studies **25**(2): 287-313.
- Bresman, H., J. Birkinshaw, et al. (1999). "Knowledge Transfer in International Acquisitions." Journal of International Business Studies **30**(3): 439-462.
- Brown, J. S. and P. Duguid (1991). "Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation." Organization Science **2**(1): 40-57.
- Buckley, P. J. and M. J. Carter (2004). "A formal analysis of knowledge combination in multinational enterprises." Journal of International Business Studies **35**(5): 371.
- Carlile, P. R. (2002). "A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development." Organization Science **13**(4): 442.
- Carlile, P. R. (2004). "Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries." Organization Science **15**(5): 555-568.
- Carlile, P. R. and E. S. Reberich (2003). "Into the black box: The knowledge transformation cycle." Management Science **49**(9): 1180.
- Chatterjee, S. (1992). "Sources of Value in Takeovers: Synergy or Restructuring - Implications for Target and Bidder Firms." Strategic Management Journal **13**(4): 267-286.
- Clark, T. and G. Salaman (1998). "Creating the 'right' impression: Towards a dramaturgy of management consultancy." The Service Industries Journal **18**(1): 18.

- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation." Administrative Science Quarterly **35**: 128-152.
- Contu, A. and H. Willmott (2003). "Re-embedding situatedness: The importance of power relations in learning theory." Organization Science **14**(3): 283.
- Dougherty, D. (1992). "Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms." Organization Science **3**(2): 179-202.
- Dougherty, D. (1992). "A Practice-Centered Model of Organizational Renewal Through Product Innovation." Strategic Management Journal **13**(5): 77.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Building Theories from Case Study Research." Academy of Management Review **14**(4): 532-550.
- Ejenäs, M. (2003). Transfer of Knowledge in Mergers: a Social Network Perspective. EFI. Stockholm, Stockholm School of Economics: 43.
- Ejenäs, M. and L. Swedjemark (2001). The Importance of Identification in Pre-merger Behavior. 16:e Nordiska Företagsekonomiska Årneskonferensen, Uppsala, Nordisk företagsekonomisk förening.
- Empson, L. (2000). Mergers Between Professional Service Firms: Exploring an Undirected Process of Integration. Advances in Mergers and Acquisitions. C. L. Cooper and A. Gregory. New York, Elsevier. **1**: 205-237.
- Empson, L. (2001). "Fear of Exploitation and Fear of Contamination: Impediments to Knowledge Transfer in Mergers Between Professional Service Firms." Human Relations **54**(7): 839-862.
- Enberg, C. (2007). Knowledge Integration in Product Development Projects. Department of Management and Engineering. Linköping, Linköpings Universitet. **Ph.D.**: 234.
- Enberg, C., L. Lindkvist, et al. (2006). "Exploring the Dynamics of Knowledge Integration: Acting and Interacting in Project Teams." Management Learning **37**(2): 143.
- Engeström, Y. (1987). Learning by expanding : an activity-theoretical approach to developmental research. Helsinki, Orienta-konsultit.
- Engeström, Y., R. Engeström, et al. (1995). "Polycontextuality and boundary crossing in expert cognition: Learning and problem solving in complex work activities." Learning and Instruction **5**(4): 319-336.
- Faraj, S. and L. Sproull (2000). "Coordinating expertise in software development teams." Management Science **46**(12): 1554.
- FEACO (2002). 2002 Survey of the European Management Consultancy Market. Brussels, The European Federation of Management Consulting Associations: 24.
- Fox, S. (2000). "Communities of practice, Foucault and actor-network theory." The Journal of Management Studies **37**(6): 853.
- Graebner, M. E. (2004). "Momentum And Serendipity: How Acquired Leaders Create Value In The Integration Of Technology Firms." Strategic Management Journal **25**(8/9): 751.
- Granovetter, M. S. (1973). "The Strength of Weak Ties." American Journal of Sociology **78**(6): 1360-1380.
- Grant, R. M. (1996a). "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration." Organization Science **7**(4): 375.
- Grant, R. M. (1996b). "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm." Strategic Management Journal **17**(Winter Special Issue): 109-122.
- Greenwood, R., C. R. Hinings, et al. (1994). "Merging Professional Service Firms." Organization Science **5**(2): 239-257.
- Hammer, M. and J. Champy (1993). Reengineering the corporation : a manifesto for business revolution. London, Brealey.
- Hansen, M. T., N. Nohria, et al. (1999). "What's Your Strategy for Managing Knowledge?" Harvard Business Review **77**(2): 106-116.

- Hargadon, A. and R. I. Sutton (1997). "Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm." Administrative Science Quarterly **42**(4): 716.
- Hargadon, A. B. (1998). "Firms as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuous Innovation." California Management Review **40**(3): 209-227.
- Hartley, J. F. (1994). Case Studies in Organizational Research. Qualitative Methods in Organizational Research. C. Cassell and G. Symon. Thousand Oaks, CA, SAGE Publications Inc: 209-229.
- Henderson, R. and I. Cockburn (1994). "Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research." Strategic Management Journal **15**: 63.
- Henderson, R. M. and K. B. Clark (1990). "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms." Administrative Science Quarterly **35**(1): 9-30.
- Hislop, D. (2003). "Knowledge integration processes and the appropriation of innovations." European Journal of Innovation Management **6**(3): 159.
- Hoopes, D. G. and S. Postrel (1999). "Shared knowledge, "glitches," and product development performance." Strategic Management Journal **20**(9): 837.
- Huang, J. C. and S. Newell (2003). "Knowledge Integration Processes and Dynamics Within the Context of Cross-Functional Projects." International Journal of Project Management: 167-176.
- Huber, G. P. (1991). "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures." Organization Science **2**(1): 88-114.
- Iansiti, M. (1995). "Technology Integration: Managing Technological Evolution in a Complex Environment." Research Policy **24**: 521-542.
- Jeffrey, P. (2003). "Smoothing the Waters: Observations on the Process of Cross-Disciplinary Research Collaboration." Social Studies of Science **33**(4): 539-562.
- Jones, C., W. S. Hesterly, et al. (1998). Professional Service Constellations: How Strategies and Capabilities Influence Collaborative Stability and Change. Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences, INFORMS: Institute for Operations Research. **9**: 396.
- Kim, J. and J. King (2004). "Managing knowledge work: specialization and collaboration of engineering problem-solving." Journal of Knowledge Management **8**(2): 53.
- Kogut, B. and U. Zander (1992). "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology." Organization Science **3**(3): 383-397.
- Kogut, B. and U. Zander (1996). "What firms do? Coordination, identity, and learning." Organization Science **7**(5): 502.
- Kvale, S. (1997). Den kvalitativa forskningsintervjun.
- Larsson, P. (2004). Förändringens villkor - En studie av organisatoriskt lärande och förändring inom skolan. Ekonomiska Forskningsinstitutet. Stockholm, Handelshögskolan i Stockholm: 222.
- Lave, J. and E. Wenger (1991). Situated Learning - Legitimate Peripheral Participation. Cambridge, Cambridge University Press.
- Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch (1967). Organization and Environment – Managing Differentiation and Integration. Boston, Harvard Business School Press.
- Leroy, F. and B. Ramanantsoa (1997). "The Cognitive and Behavioural Dimensions of Organizational Learning in a Merger: An Empirical Study." Journal of Management Studies **34**(6): 871-894.
- Levina, N. and E. Vaast (2005). "The Emergence of Boundary Spanning Competence in Practice: Implications for Implementation and Use of Information Systems." MIS Quarterly **29**(2): 335-363.

- Lindkvist, L. (2005). "Knowledge Communities and Knowledge Collectivities: A Typology of Knowledge Work in Groups." Journal of Management Studies **42**(6): 1189-1210.
- Lubatkin, M., J. Florin, et al. (2001). "Learning Together and Apart: A Model of Reciprocal Interfirm Learning." Human Relations **54**(10): 1353-1382.
- Löwendahl, B. R. (2000). Strategic Management of Professional Service Firms. Copenhagen, Handelshøjskolens forlag.
- Löwendahl, B. R., O. Revang, et al. (2001). "Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis." Human Relations **54**(7): 911.
- Löwstedt, J. and T. Stjernberg, Eds. (2006). Producing management knowledge : research as practice. New York, Routledge.
- Maister, D. (2003). Managing the Professional Service Firm. London, Simon & Schuster UK Ltd.
- Merchant, K. A., W. A. V. d. Stede, et al. (2003). "Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: The case of organizational incentive systems." Accounting, Organizations and Society **28**(2,3): 251.
- Miles, M. B. and A. M. Huberman (1994). Qualitative data analysis : an expanded sourcebook. Thousand Oaks, California, SAGE Publications.
- Morris, T. and L. Empson (1998). "Organisation and expertise: An exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms." Accounting, Organizations and Society **23**(5-6): 609-624.
- Newell, S. and J. Swan (2000). "Trust and Interorganizational Networking." Human Relations **53**(10): 1287-1328.
- Newell, S., C. Tansley, et al. (2004). "Social Capital and Knowledge Integration in an ERP Project Team: The Importance of Bridging AND Bonding." British Journal of Management **15**(1): S43.
- Ofek, E. and M. Sarvary (2001). "Leveraging the customer base: Creating competitive advantage through knowledge management." Management Science **47**(11): 1441.
- Orr, J. E. (1996). Talking About Machines - An Ethnography of a Modern Job. Ithaca, Cornell University Press.
- Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. Oxford, Blackwell.
- Polanyi, M. (1983). The Tacit Dimension. Gloucester, Mass., Peter Smith.
- Porter, M. E. (1979). "How competitive forces shape strategy." Harvard Business Review **57**(2): 137-145.
- Ranft, A. L. and M. D. Lord (2002). "Acquiring New Technologies and Capabilities: A Grounded Model of Acquisition Implementation." Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences **13**(4): 420.
- Schenkel, A. (2002). Communities of Practice or Communities of Discipline - Managing Deviations at the Øresund Bridge. EFI, The Economic Research Institute. Stockholm, Stockholm School of Economics.
- Schilling, A. (2007). Kan konsulter fusionera? : en studie av betydelsen av identitet vid en fusion mellan konsultföretag. Ekonomiska forskningsinstitutet (EFI). Stockholm, Handelshögskolan i Stockholm: 279.
- Schweiger, D. M. and P. K. Goulet (2000). Integrating Mergers and Acquisitions: An International Research Review. Advances in Mergers and Acquisitions. C. L. Cooper and A. Gregory. New York, Elsevier. **1**: 61-91.
- Schön, D. (1983). The Reflective Practitioner - How Professionals Think in Action. Hampshire, Ashgate.
- Silverman, D. (2005). Doing Qualitative Research. London, SAGE.
- Stake, R. E. (2000). Case Studies. Handbook of Qualitative Research. N. K. Denzin and Y. S. Lincoln. Thousand Oaks, California, SAGE Publications: 435-454.

- Star, S. L. (1989). The Structure of Ill-Structured Solutions: Boundary Objects and Heterogeneous Problem Solving. Department of Information and Computer Science. Irvine, University of California. **Working Paper**.
- Star, S. L. and J. R. Griesemer (1989). "Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39." Social Studies of Science **19**(4): 387-420.
- Starbuck, W. H. (1992). "Learning by Knowledge-Intensive Firms." Journal of Management Studies **26**(6): 713-740.
- Swan, J. and H. Scarbrough (2005). "The politics of networked innovation." Human Relations **58**(7): 913.
- Swan, J., H. Scarbrough, et al. (2002). "The construction of 'communities of practice' in the management of innovation." Management Learning **33**(4): 477.
- Swart, J. and N. Kinnie (2003). "Sharing knowledge in knowledge-intensive firms." Human Resource Management Journal **13**(2): 60.
- Sveiby, K. E. and A. Risling (1986). Kunskapsföretaget: Seklets viktigaste ledarutmaning? Malmö, Liber förlag.
- Säljö, R. (2000). Lärande i praktiken - ett sociokulturellt perspektiv. Stockholm, Prisma.
- Söderström, J. (2003). Från Produkt till tjänst - Utveckling av affärs- och miljöstrategier i produktorienterade företag. EFI. Stockholm, Handelshögskolan i Stockholm.
- Tsoukas, H. (1989). "The Validity of Idiographic Research Expressions." The Academy of Management Review.
- Tsoukas, H. (1996). "The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach." Strategic Management Journal **17**(Winter Special Issue): 11-25.
- Wegner, D. M., Ed. (1986). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. Theories of Group Behavior New York, Springer-Verlag.
- Wenger, E. (1998). Communities of Practice - Learning, Meaning and Identity. Cambridge, Cambridge University Press.
- Werr, A. (1999). The Language of Change - the Roles of Methods in the Work of Management Consultants. EFI. Stockholm, Stockholm School of Economics: 390.
- Werr, A. and F. Perner (2005). Purchasing management consultants – from personal ties to organizational procedures. Academy of management, Honolulu: Hawaii.
- Werr, A. and T. Stjernberg (2003). "Exploring management consulting firms as knowledge systems." Organization Studies **24**(6): 881.
- Werr, A., T. Stjernberg, et al. (1997). "The functions of methods of change in management consulting." Journal of Organizational Change Management **10**(4): 288.
- Wootton, C. W., C. M. Wolk, et al. (2003). "An historical perspective on mergers and acquisitions by major US accounting firms." Accounting History **8**(1): 25-60.
- Vygotsky, L. S. (1978). Mind in Society - The Development of Higher Psychological Processes. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- Yin, R. K. (1994). Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks, CA, SAGE Publications, Inc.

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 2006

2009

Böcker

- Engwall, Lars. *Mercury meets Minerva: business studies and higher education: the Swedish case.*
- Henriksson, Lars. *Marknad eller reglering?: vägval för europeisk telekommunikation.* Forskning i Fickformat.
- Holmberg, Carina and Filip Wijkström (ed). *Kunskapsbyggaren: meningsfulla möten och kunskap utan gränser: en vänbok till Åke Danielsson.*
- Schriber, Svante. *Att realisera synergier: ledning av värdeskapande vid företagsköp.* Forskning i Fickformat.
- Östman, Lars. *Towards a general theory of financial control for organisations.*

Avhandlingar

- Almenberg, Johan. *Difficult choices: essays on economic behavior.*
- Amado, Cristina. *Four essays on the econometric modelling of volatility and durations.*
- Arbin, Katarina. *Individual information system acceptance behavior: an electronic ordering system case.*
- Brettell Grip, Anna-Karin. *Funding and accountability: studies of a Swedish and a British chamber orchestra.*
- Broback, Anna. *Den värdefulla nöjdheten?: en studie om kundnöjdhet och upplevt värde med kläder över tid.*
- Dreber Almenberg, Anna. *Determinants of economic preferences.*
- Hasseltoft, Henrik. *Essays on the term structure of interest rates and long-run risks.*
- Hellström, Katerina. *Financial accounting quality in a European transition economy: the case of the Czech republic.*
- Hernant, Mikael. *Profitability performance of supermarkets: the effects of scale of operation, local market conditions, and conduct on the economic performance of supermarkets.*
- Jamal, Mayeda. *Creation of social exclusion in policy and practice.*
- Lakomaa, Erik. *The economic psychology of the welfare state.*
- Lazareva, Olga. *Labor market outcomes during the Russian transition.*
- Lee, Samuel. *Information and control in financial markets.*
- Lid Andersson, Lena. *Ledarskapande retorik: Dag Hammarskjöld och FN:s övriga generalsekreterare som scen för karisma, dygder och ledarideal.*
- Lindqvist, Göran. *Disentangling clusters: agglomeration and proximity effects.*
- Melander, Ola. *Empirical essays on macro-financial linkages.*
- Melén, Sara. *New insights on the internationalisation process of SMEs: a study of foreign market knowledge development.*
- Murgoci, Agatha. *Essays in mathematical finance.*
- Salomonsson, Marcus. *Essays in applied game theory.*
- Sjöström, Emma. *Shareholder influence on corporate social responsibility.*
- Törn, Fredrik. *Challenging consistency: effects of brand-incongruent communications.*
- Wennberg, Karl. *Entrepreneurial exit.*
- Wetter, Erik. *Patterns of performance in new firms: estimating the effects of absorptive capacity.*
- Zubrickas, Robertas. *Essays on contracts and social preferences.*

Åge, Lars-Johan. *Business manoeuvring: a grounded theory of complex selling processes.*

2008

Böcker

- Breman, Anna. *Forskning om filantropi. Varför skänker vi bort pengar?* Forskning i Fickformat.
- Einarsson, Torbjörn. *Medlemskapet i den svenska idrottsrörelsen: En studie av medlemmar i fyra idrottsföreningar.* EFI Civil Society Reports.
- Helgesson, Claes-Fredrik and Hans Winberg (eds). *Detta borde värdedebatten handla om.*
- Jennergren, Peter, Johnny Lind, Walter Schuster and Kenth Skogsvik (eds). *Redovisning i fokus.* EFI:s Årsbok 2008. EFI/Studentlitteratur.
- Kraus, Kalle. *Sven eller pengarna? Styrningsdilemman i äldreården.* Forskning i Fickformat.
- Petrelus Karlberg, Pernilla. *Vd under press: om medialiseringen av näringslivets ledare.* Forskning i Fickformat.
- Portnoff, Linda. *Musikbranschens styrningsproblematik.* Forskning i Fickformat.
- Sjöstrand, Sven-Erik. *Management: från kontorsteknik till lednings- och organisationsteori: utvecklingen på Handelsbögskolan under 100 år: 1909–2009.*
- Östman, Lars. *Den finansiella styrningens realiteter och fiktioner: de finansiella styrformernas svenska historia, berättelser om Petersson och "Ericsson", finansiell styrning – en ansats till generell teori.*
- Östman, Lars. *Mycket hände på vägen från Buchhaltung till Accounting: delar av Handelsbögskolan under 100 år.*

Avhandlingar

- Axelsson, Mattias. *Enabling knowledge communication between companies: the role of integration mechanisms in product development collaborations.*
- Benson, Ilina. *Organisering av övergångar på arbetsmarknaden: en studie av omställningsprogram.*
- Elhouar, Mikael. *Essays on interest rate theory.*
- Farooqi Lind, Raana. *On capital structure and debt placement in Swedish companies.*
- Granström, Ola. *Aid, drugs, and informality: essays in empirical economics.*
- Hvenmark, Johan. *Reconsidering membership: a study of individual members' formal affiliation with democratically governed federations.*
- Höglén, Erik. *Inequality in the labor market: insurance, unions, and discrimination.*
- Johansson, Marjana. *Engaging resources for cultural events: a performative view.*
- Kallenberg, Kristian. *Business at risk. Four studies on operational risk management.*
- Kviselius, Niklas Z. *Trust-building and communication in SME internationalization: a study of Swedish-Japanese business relations.*
- Landberg, Anders. *New venture creation: resistance, coping and energy.*
- Pemer, Frida. *Framgång eller fiasko? En studie av hur konsultprojekt värderas i klientorganisationer.*
- Rosengren, Sara. *Facing clutter: on message competition in marketing communication.*
- Schilling, Annika. *Kan konsulter fusionera?: en studie av betydelsen av identitet vid en fusion mellan konsultföretag.*
- Schriber, Svante. *Ledning av synergie realisering i fusioner och förvärv.*
- Sjödin, Henrik. *Tensions of extensions: adverse effects of brand extension within consumer relationship.*
- Strandqvist, Kristoffer. *Kritiska år: formativa moment för den svenska flygplansindustrin 1944–1951.*
- Strömquist, Maria. *Hedge funds and international capital flow.*
- Söderström, Johan. *Empirical studies in market efficiency.*
- Sölvell, Ingela. *Formalization in high-technology ventures.*
- Thorsell, Håkan. *The pricing of corporate bonds and determinants of financial structure.*
- Ulbrich, Frank. *The adoption of IT-enabled management ideas: insights from shared services in government agencies.*
- Östling, Robert. *Bounded rationality and endogenous preferences.*

2007

Böcker

- Andersson, Per, Ulf Essler and Bertil Thorngren (eds). *Beyond mobility*. EFI Yearbook 2007. EFI/Studentlitteratur.
- Einarsson, Torbjörn and Filip Wijkström. *Analysmodell för sektorsöverskridande statistik: fallet vård och omsorg*. EFI Civil Society Reports.
- Ericsson, Daniel. *Musikmysteriet: organiserade stämningar och motstämningar*.
- Samuelson, Lennart (ed). *Bönder och bolsjeviker: den ryska landsbygdens historia 1902–1939*.

Avhandlingar

- Ahlersten, Krister. *Empirical asset pricing and investment strategies*.
- Alexius, Susanna. *Regelmotståndarna: om konsten att undkomma regler*.
- Andersson, Magnus. *Essays in empirical finance*.
- Berg, Bengt Åke. *Volatility, integration and grain bank: studies in harvests, rye prices and institutional development of the parish magasins in Sweden in the 18th and 19th centuries*.
- Bianchi, Milo. *Of speculators, migrants and entrepreneurs: essays on the economics of trying your fortune*.
- Brodin, Karolina. *Consuming the commercial break: an ethnographic study of the potential audiences for television advertising*.
- Elger, Max. *Three essays on investment-specific technical change*.
- Hagberg, Axel. *Bankkrisbantering: aktörer, marknad och stat*.
- Hinnerich, Mia. *Derivatives pricing and term structure modeling*.
- Hjälmarson, Hanna. *En växande marknad: studie av nöjdbeten med konsumtionsrelaterade livsområden bland unga konsument*.
- Hjelström, Tomas. *The closed-end investment company premium puzzle: model development and empirical tests on Swedish and British data*.
- Kraus, Kalle. *Sven, inter-organisational relationships and control: a case study of domestic care of the elderly*.
- Lindqvist, Erik. *Essays on privatization, identity, and political polarization*.
- Macquet, Monica. *Partnerskap för hållbar utveckling: systrar av Oikos och guvernanten som blev diplomat*.
- Melian, Catharina. *Progressive open source*.
- Nilsson, Daniel. *Transactions in cyberspace: the continued use of Internet banking*.
- Petrelus Karlberg, Pernilla. *Den medialiserade direktören*.
- Portnoff, Linda. *Control, cultural production and consumption: theoretical perspectives, empirical dilemmas, and Swedish music industry practices*.
- Sköld, Martin. *Synergirealisering: realisering av produktsynergier efter företagsammanslagningar*.
- Sonnerby, Per. *Contract-theoretic analyses of consultants and trade unions*.
- Tyrefors, Björn. *Institutions, policy and quasi-experimental evidence*.
- Valiente, Pablo. *Re-innovating the existing: a study of wireless IS capabilities to support mobile workforces*.

2006

Böcker

- Lundeberg, Mats, Pär Mårtensson and Magnus Mähring (eds) *IT & business performance: a dynamic relationship*. EFI Yearbook 2006. EFI / Studentlitteratur.
- Thodenius, Björn. *Organisering av kunskap: en studie av Wallenberg Consortium North*. EFI Civil Society Reports.
- Wijkström, Filip and Torbjörn Einarsson. *Från nationalstat till näringsliv?: det civila samballets organisationsliv i förändring*.
- Wijkström, Filip, Stefan Einarsson and Ola Larsson. *Staten och det civila samballet: idétraditioner och tankemodeller i den statliga bidragsgivningen till ideella organisationer*.

Östman, Lars. *Lysande ögonblick och finansiella kriser: Dramaten under ett sekel.*

Avhandlingar

Argenton, Cedric. *Quality provision in duopoly.*

Beckerman, Carina. *The clinical eye: construction and computerizing an anesthesia patient record.*

Borglund, Tommy. *Aktievärden i fokus: internationell påverkan på intressentrelationer vid förvärv och fusion.*

Breman, Anna. *The Economics of altruism, paternalism and self-control.*

Edquist, Harald. *Technological breakthroughs and productivity growth.*

Eklund, Jana. *Essays on forecasting and Bayesian model averaging.*

Frostenson, Magnus. *Legitimitetskontrollen: en studie av etiska värderingars roll i gränsöverskridande förvärv och fusioner.*

Gaspar, Raquel M. *Credit risk and forward price models.*

Gustafsson, Peter. *Essays on trade and technological change.*

Hopkins, Elisabeth. *Is a higher degree of local currency pricing associated with lower exchange rate pass-through?: a study of import pricing in 51 Swedish industries.*

Kling, Ragnar. *Developing product development in times of brutal change.*

Langenskiöld, Sophie. *Peer influence on smoking: causation or correlation?*

Lychnell, Lars-Olof. *"Och fungerar det inte, gör vi på något annat sätt": en klinisk fallstudie av IT-relaterat förändringsarbete i småföretag*

Meitz, Mika. *Five contributions to econometric theory and the econometrics of ultra-high-frequency data.*

Mendicino, Caterina. *Financial market imperfections, business cycle fluctuations and economic growth.*

Ovanfors, Anna. *Essays on nonlinear time series analysis and health economics.*

Paltseva, Elena. *Essays on commitment and inefficiency in political economy.*

Rogberg, Martin. *Den 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.*