

Hur konstrueras en lärande konsult?

Sex samtal med konsulter om kunskap, kunskapspraktiker och yrkeskonstruktion

Organisation och ledning

Jessica West 34844

Handledare: Nina Kivinen, Barbro Schauman

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Handelshögskolan vid Åbo Akademi

2018

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI	
Abstrakt för avhandling pro gradu	
Ämne: Organisation och ledning	
Författare: Jessica West	
Arbetets titel: <i>Hur konstrueras en lärande konsult?</i> Sex samtal med konsulter om kunskap, kunskapspraktiker och yrkeskonstruktion.	
Handledare: Nina Kivinen	Bihandledare: Barbro Schauman
<p>Det här är en avhandling om experter, problemlösare, lagspelare, tänkare, fiktiva figurer och icke-konsulter. Samtidigt är det här en avhandling om samtal, diskurser, arketyper och om konstruktion. Men framför allt är det här en avhandling om konsulter och kunskap – om konsulters kunskap och om konsulters lärande.</p> <p>Konsulter lärande är inte på något sätt unikt, men representerar en miljö där kunskapen är specifikt påtaglig. Är konsulter själva medvetna om denna påtaglighet? Hur lär de sig? Hur talar konsulter om sitt lärande och sin egen kunskap? Hur konstruerar de sin kunskap? Mot denna bakgrund konstrueras studiens forskningsfråga och huvudsyfte: <i>Hur konstrueras en lärande konsult?</i></p> <p>I jakten på svaret på forskningsfrågan vänder jag mig genom kvalitativa samtal till sex konsulter verksamma i den kontext jag är intresserad av. Jag tar reda på hur de lär sig, hur de delar erfarenheter, vilket stöd de får och hur de talar om sin egen kunskap och sin yrkeskonstruktion. Jag letar efter mönster i deras berättelser och skapar utgående ifrån mönstren arketyper; <i>konsulten som erfaren expert, konsulten som problemlösare, konsulten som social lagspelare, konsulten som ensam tänkare, konsulten som fiktiv figur och konsulten som icke-konsult</i>. Dessa arketyper analyseras som diskurser i ljuset av avhandlingens teoretiska grundpelare: Mats Alvessons (2000, 2004, 2006) och Stefan Furustens (2017, 2018) diskussioner om kunskapsarbetare samt Silvia Gherardis (2000, 2006, 2007), Antonio Stratis (1999, 2007, 2008) och Davide Nicolinis (2003, 2012) tankar om kunskapspraktiker.</p> <p>Analysen gav upphov till kunskapspraktiker som vittar om att studiens konsulter lär sig genom erfarenheter, problemlösning, sociala praktiker, tankeverksamhet, berättelser och distans. Resultatet sammanfattas i en modell över konsulternas kunskapspraktiker, och modellen kan ses som ett resultat som är applicerbart på ett större empiriskt material.</p> <p>Jag har alltså skapat arketyper och kunskapspraktiker utgående ifrån konsultsamtalen och därigenom konstruerat en lärande konsult som främst lär sig genom sociala praktiker. Fastän dessa arketyper inte på något sätt är konstanta eller slutliga, så vittnar de om konsulternas lärande – ett lärande som aldrig bör sluta studeras.</p>	
Nyckelord: <i>Konsulter, konsultering, kunskap, kunskapspraktiker, lärande, kunskapsöverföring, knowing as practice, konstruktion, yrkeskonstruktion, arketyper, diskurser, diskursanalys, samtal.</i>	
Datum: 17 december 2018	Sidantal: 86

FÖRORD

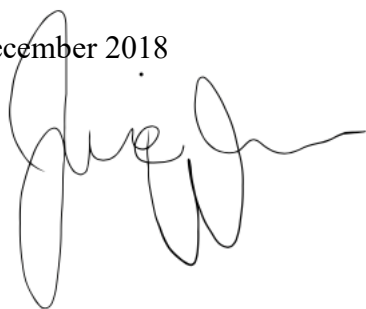
Att ta sig an kunskapsbegreppet som vetenskapligt begrepp är lite som att segla mitt ute på havet utan navigationsinstrument. Det finns väldigt många riktningar att välja – men på något sätt måste man ändå sätta kurs och sedan lyckas hålla den.

Jag har haft fördelen att under arbetets gång få ha navigationsinstrument som hjälpt mig att hitta riktning. Min handledare Nina Kivinen har alltid sett till att jag hittat kursen igen – stort tack Nina för din lyhördhet, ditt engagemang och för att du är så bra på det du gör! Ett stort tack även till min bihandledare Barbro Schauman som öppnat upp konsulteringsfältet för mig och tack även till Mika Mård och Laura Jaramillo för givande kunskapsdiskussioner! Tack även till Alf Rehn som under min studietid var noga med att påpeka att man måste tro på sig själv, även då man inte gör det.

En varm och ödmjuk tanke vill jag även ge konsulterna i studien – fortsatt reflektera över er kunskap och över era kunskapspraktiker och tack för att ni delade med er av era reflektioner. Tack även till alla andra som på något sätt bidragit till processen – ni är fantastiska!

Det är med stolthet jag snart bär titeln dubbelmagister. Det finns många styrkor med att kombinera litteraturvetenskap, pedagogik och organisation & ledning. Resultatet av styrkorna är exempelvis den här slutprodukten, som nu seglat i hamn.

Åbo, december 2018

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jessica West', written in a cursive style.

1 INLEDNING	1
1.1 KONSULTERING OCH KUNSKAP	2
1.2 HUR KONSTRUERAS DEN LÄRANDE KONSULTEN?	3
1.3 AVHANDLINGENS DISPOSITION OCH STRUKTUR	4
2 KONSULTERING, KONSTRUKTION OCH KUNSKAP	5
2.1 KONSULTERING OCH KONSTRUKTION	6
2.1.1 <i>Konsultens kunskap</i>	9
2.1.2 <i>Konsulten som kunskapsarbetare och expert</i>	11
2.1.3 <i>Konsultens arketyper och konstruktion</i>	14
2.2 KUNSKAP	18
2.2.1 <i>Perspektiv på kunskap</i>	19
2.2.2 <i>Knowledge management</i>	21
2.2.3 <i>Kunskapsöverföring</i>	23
2.2.4 <i>Det individuella lärandet</i>	25
2.2.5 <i>Lärande organisationer och organisatoriskt lärande</i>	26
2.2.6 <i>Knowing in practice</i>	29
2.3 KONSULTENS KUNSKAPSPRAKTIKER	31
2.3.1 <i>Kritik mot kunskapsbegreppet</i>	33
3 MIN STUDIE.....	35
3.1 VARFÖR KONSULTBRANSCHEN?	35
3.1.1 <i>Tillträde till forskningsområdet</i>	36
3.2 SAMTALET SOM METODFORM	37
3.3 STUDIENS SAMTAL	39
3.4 STUDIENS KONSULTER	41
3.4.1 <i>Kristine</i>	42
3.4.2 <i>Kate</i>	42
3.4.3 <i>Kim</i>	43
3.4.4 <i>Kristian</i>	44
3.4.5 <i>Kira</i>	44
3.4.6 <i>Kaj</i>	45
3.5 DISKURSANALYSEN SOM ANALYSMETOD	45
3.5.1 <i>Analytiska generalisationer</i>	49
3.6 ETISKA ASPEKTER OCH STUDIENS TROVÄRDIGHET	49
4 KONSULTSAMTALEN	51
4.1 KONSULTEN SOM ERFAREN EXPERT.....	52
4.2 KONSULTEN SOM PROBLEMLÖSARE	57
4.3 KONSULTEN SOM SOCIAL LAGSPELARE.....	60
4.4 KONSULTEN SOM ENSAM TÄNKARE	65
4.5 KONSULTEN SOM FIKTIV FIGUR.....	70
4.6 KONSULTEN SOM ICKE-KONSULT.....	72
5 KONSTRUKTIONEN AV EN LÄRANDE KONSULT.....	78
6 AVSLUTANDE DISKUSSION	83
LITTERATUR	87
BILAGA 1: INTERVJUGUIDE	96

1 INLEDNING

I den här branschen är sannolikheten att det far åt helvete betydligt större än i andra. Vilket självklart fortsättningsvis är helt okej – för alla de här misstagen är en rätt så naturlig del av oss, vi behöver ju utvecklas för att lära oss. För det måste ju behandlas, för med god tur så, eller när vi diskuterar det öppet så behöver ju inte den följande sen göra mera misstag. I och med att alla har så pass mycket ambition så betyder det att gänget sitter på riktigt och lyssnar när någon säger att nu gick det riktigt till skogs. Man ska liksom kunna säga det, för poängen är ju inte att det är någons fel, utan poängen är ju istället att förstå varför och sedan lära sig av det man gjort. (Kristian)

Det här är en avhandling om experter, problemlösare, lagspelare, tänkare, fiktiva figurer och icke-konsulter. Samtidigt är det här en avhandling om samtal, diskurser och konstruktion. Men framför allt är det en avhandling om konsulter och kunskap – konsulter kunskap och konsulter lärande. Det explosionsartade intresset för kunskap bland akademiker, politiker och företagsledning har sedan mitten av 1990-talet granskat kunskapsbegreppet som organisationsteoretiskt begrepp i förhållande till kunskapspraktiker (se ex. Alvehus & Kärreman 2007 för kunskapsarbete, Alvesson & Robertson 2006 för konsultkonstruktion, Boussebaa, Sturdy & Morgan 2014 för konsultens lärande, Furusten 2018 för kunskap och lärande hos experter, Gherardi & Strati 2012 för kunskap i kunskapspraktiker, Jarrahi & Sawyer 2015 för kunskapsdelning). Man kan säga att konsulten erbjuder språk som kan användas för att skapa struktur, övertyga, skapa legitimitet och för att utbyta kunskap (Werr 1999), vilket givetvis gör konsulten till tacksamt studieobjekt i en kunskapsstudie. Många forskare i forskningsfältet (se ex. diskussioner som förs av Anad 2007, Dunford 2000, Muhr & Kirkegaard 2013, Werr & Stjernberg 2003) indikerar på att konsultbranschen består av arketypiska kunskapsintensiva miljöer som utgör perfekta objekt för studier av kunskapsöverföring. Denna kunskapsintensiva bransch är dock inte på något sätt unik, men representerar en miljö där kunskapen är specifikt påtaglig (se Muhr & Kirkegaard 2013 för en mer utvecklad diskussion). Är konsulter själva medvetna om denna påtaglighet? Hur talar konsulter om sitt lärande och sin kunskap? Hur samtalar man med konsulter om deras kunskapsöverföring och yrkeskonstruktion? Vilka diskurser lär sig konsulten genom? *Hur konstrueras egentligen en lärande konsult?*

Frågeställningarna ovan bildar avhandlingens ramverk, medan alliterationen kunskap, konsultering och konstruktion ringar in avhandlingens tre huvudspår. I samklang med

frågeställningarna och huvudspåren vänder jag mig genom samtal till de som är verksamma i den kunskapspraktik jag är intresserad av – konsulterna.

1.1 KONSULTERING OCH KUNSKAP

Man kan fråga sig varför konsultyrket är intressant. Varför konstruera kunskap i en färdigt kunskapstung bransch? Varför inte istället vända sig till kontexter där kunskapen inte är lika synlig? Jag vågar påstå att konsultbranschen är en av de mest, om inte den mest kunskapstunga bransch vi har. Men fastän kombinationen konsultering, kunskap och kunskapsöverföring är given, så är den något problematisk, vilket även gör den intressant. Orsaken till problematiken hittas troligtvis i att organisationsteorin inte betraktar kunskapsbegreppet på samma sätt som exempelvis individualpsykologin gör – enligt Thomas Müller (2007) ser organisationsteoretiker ser ofta begreppet som en process, snarare än som ett resultat. Om kunskapen som uppstår ska beskrivas och förstås som en process snarare än som ett resultat, blir det omöjligt att betrakta lärandet som differensen mellan kunskapsmängden mellan tidpunkt ett och tidpunkt två, ändå tenderar vissa organisationer fortfarande se kunskapsprocessen ur det perspektivet (se ex. Hansen m.fl. 1999, Müller 2007, Örtenblad 2009). En ytterligare problematisk aspekt är att kunskap som organisationsteoretiskt begrepp verkar sakna vedertagen definition trots att det inte råder någon brist på modeller och tidigare litteratur inom fältet. Utgår man ifrån Mats Alvesson (2004) så menar han att syftet med den samhällsvetenskapliga kunskapsdiskussionen är att skapa en kritisk reflektion och en kartläggning av begreppet. Utgår man ifrån Silvia Gherardi (2000) är syftet att skapa ett ramverk som öppnar upp för ett synsätt som öppnar upp för kunskapspraktiker, medan Stefan Furusten (2018) påpekar att konsultens lärande har betydelse för vilken kunskap som etableras. Det är någonstans i mötet mellan Alvesson, Gherardi och Furusten som den här avhandlingen landar. Jag är intresserad av att granska konsultens lärande i kunskapspraktiker och samtidigt bidra till en kritisk reflektion och kartläggning av kunskapsbegreppet.

Det knepiga med kunskapsstudier är att avgränsningen inte alltid är så enkel att göra. Avhandlingens avgränsning kommer så småningom att synliggöras, men som bakgrund är det värt att påpeka att min ambition är att utveckla en förståelse för att en konsult inte alltid är en konsult, och att kunskap inte bara är kunskap. Värt att infoga i diskussionen är att min

huvudtes går att sammanfatta i att kunskap är något pågående, något rörligt framom den traditionella synen på kunskap som statiskt objekt. För att närma mig och avgränsa detta synsätt behöver jag närma mig de praktiker där kunskapsöverföringen är tydlig.

1.2 HUR KONSTRUERAS DEN LÄRANDE KONSULTEN?

Konstruktionen av kunskap anses ofta vara den viktigaste utmaningen för alla typer av organisationer och därav har det organisationsteoretiska fältet länge sökt svaret på frågan hur man på bästa sätt konstruerar kunskap och lärande (Alvesson & Kärreman 2001, Jonsson 2012, Newell, Robertson & Scarbrough 2009). Jag vill granska de kunskapspraktiker som konsulter ingår i. Jag vill ta reda på hur de lär sig, hur de delar erfarenheter, vilket stöd de får och hur de talar om sin egen kunskap genom kunskapspraktiker. Jag vill också ta reda på hur de införskaffar ny kunskap och vilka metoder de använder för att lära sig. Samtidigt vill jag se på hur de talar om sin profession, hur de framställer sin yrkeskonstruktion och hur de ser på konsultyrket i sig. Mot bakgrunden till detta forskningsintresse blir alltså avhandlingens syfte att återskapa, gestalta och konstruera den lärande konsulten utgående ifrån de kunskapspraktiker konsulten ingår i. Forskningsfrågan som utgör föremål för studien blir således: *Hur konstrueras en lärande konsult?*

Som ett resultat av forskningsintresset blir ett bisyfte nödvändigt. Studiens bisyfte är att göra en yrkeskonstruktion av den lärande konsulten. I jakten på svaret på forskningsfrågan vänder jag mig genom kvalitativa samtal till de som är aktiva i kunskapspraktiken, konsulterna. Värt att påpeka redan här är dock att jag inte ämnar göra en identitetsstudie. Jag kommer inte dra slutsatser om konsultidentiteten på basis av de samtal jag för utan endast söka mönster för en yrkeskonstruktion. Mönstren analyserar jag utgående ifrån diskurser och Alvesson (2011) menar att benägenheten att dissekera och analysera samtalet är starkt förankrade i vissa versioner av diskurser, därav är diskursanalysen en användbar analysmetod. I ett metateoretiskt ramverk ser jag alltså intervjusituationen som en komplex, språklig, social och subjektivt rik situation, en situation som potentiellt kan producera och utveckla kunskap, ett syfte som även motsvarar diskursanalysens. Den här tesen går givetvis att ompröva mot andra forskningsansatser i ljuset av studiens forskningssyften. Oavsett så är min ambition att göra teoretiskt välgrundade tolkningar baserat på dessa intervjusamtal och hitta diskurser

som konstruerar lärande konsulter. Det teoretiska ramverket jag kommer presentera och den begreppsutredning jag lyfter fram bör således betraktas som stöd för dessa tolkningar.

1.3 AVHANDLINGENS DISPOSITION OCH STRUKTUR

Avhandlingen inleds med en teoretisk diskussion om konsultering, konstruktion, kunskapspraktiker och kunskap. Avsikten är där att reda ut de begrepp som är av värde för avhandlingen, samt att presentera det teoretiska ramverk som är av relevans för studien. Många av de teorier som presenteras är sammanlänkade med varandra, vilket så också bör vara, därför presenteras de ur olika synvinklar. Avhandlingen vilar på två teoretiska grundpelare, dels på Mats Alvessons (2000, 2004, 2006) och Stefan Furustens (2017, 2018) diskussioner om kunskapsarbetare och dels på Silvia Gherardis (200, 2006, 2007), Antonio Stratis (1999, 2007, 2008) och Davite Nicolinis (2003, 2012) tankar om kunskapspraktiker i kunskapsperspektivet *knowing in practice*. Dessa författare är därav ständigt närvarande i avhandlingen.

Efter diskussionen kring det teoretiska ramverket presenterar jag avhandlingens studie och motiverar valet av metod. Jag redogör för insamlings-, urvals- och analysmetoden, samtidigt som jag motiverar de vägval jag gjort. Därefter presenteras avhandlingens informanter – jag redogör kort för informanternas bakgrundsvariabler och för den samtalssituation de ingick i. Avslutningsvis för jag en diskussion gällande avhandlingens etiska aspekter och studiens trovärdighet.

I kapitel fyra analyserar jag sedan konsultsamtalen utgående ifrån synliga arketyper. Dessa arketyper, utgör diskurser och fungerar tillsammans med avhandlingens teoretiska ramverk som analysverktyg. I kapitel fem skapar jag själva konstruktionen utgående ifrån föregående kapitel analys och i det avslutande kapitlet för jag en sammanfattande diskussion gällande studiens slutsatser och resultat samtidigt som jag öppnar upp för fortsatt forskning.

2 KONSULTERING, KONSTRUKTION OCH KUNSKAP

Den teoretiska spegling av det forskningsfält jag är intresserad av är inte lättolkad, vilket gör studiens forskningsfråga komplex. För att en forskningsfråga ska ses som teoretiskt problem måste den formuleras i ljuset av tidigare forskning (Rennstam & Wästerfors 2015), vilket är kommande kapitelns uppgift. Kapitlet är indelat i tre delar. Den första delen behandlar konsultering och konstruktion. Jag gör en djupdykning i den teoretiska ansats som behandlar konsultens kunskapsarbete, där med *Mats Alvessons* (2000, 2004, 2006) och *Stefan Furustens* (2017, 2018) diskussioner som grundpelare. Jag avrundar kapitlet med en diskussion om konsultens konstruktion och arketyper.

Den andra delen behandlar kunskapsbegreppet. Begreppet är vagt och komplext – vilket hastigt leder till svårigheter i diskussionen av det. För att möjliggöra en diskussion och för att synliggöra avhandlingens positionering presenterar jag olika organisationsteoretiska perspektiv på kunskap; *knowledge management*, *kunskapsöverföring*, *lärande*, *organisatoriskt lärande* och slutligen perspektivet *knowing in practice*, där avhandlingens teoretiska avgränsning landar. Perspektiven ska inte stå i konflikt med varandra, utan istället skapa en övergripande bild av det rådande fältet för att reda ut komplexiteten (Hong et al. 2006). Jag ser perspektiven som berikande och nödvändiga i diskussioner kring betydelsen av kunskap samtidigt som de ökar förståelsen för det praktiska problem kunskapstudier har. Därtill kan man se perspektiven som en historisk bakgrund till forskningsfältets uppkomst. Perspektiven synliggörs för att en kartläggning av begreppet kunskap ska vara möjligt, tonvikten här läggs i teorier kring konsultens kunskapspraktiker.¹ Teoretiker med rötterna i perspektivet *knowing in practice* som *Silvia Gherardi* (2000, 2006, 2007), *Antonio Strati* (1999, 2007, 2008) och *Davide Nicolini* (2003, 2012) är således specifikt viktiga för studiens utfall.

Den tredje delen kombinerar de två tidigare delarna och redogör för konsultens kunskapsperspektiv utgående ifrån de teoretiska vägval som presenterats. Perspektiven

¹ Jag har valt att i avhandlingen tala om begreppet kunskapspraktik framom lärandepraktik, eftersom jag uppfattar det senare alltför snävt för denna typ av studie. Lärandeprocess är däremot ett begrepp som jag hävdar ingår inom ramarna av begreppet kunskapspraktik. (Se ex. Granberg & Ohlsson 2018, där flertalet författare redogör för begreppet lärandeprocess.

kombineras med diskurser i analysen och bildar därigenom avhandlingens analysverktyg. Inom det samhällsvetenskapliga kunskapsfältet ska alltså diskussioner om kunskap utmynna i en kritisk granskning av begreppet, och så även i det här fallet. Därav avrundar jag kapitlet med att föra en kritisk diskussion kring kunskapsbegreppet.

Jag vill här understryka att kapitlets uppgift inte är att förmedla den bredd som finns inom forskningsfälten, utan istället gestalta de vägval jag gjort. Forskningsfältet vittnar om olika tolkningar av begreppen och jag ser kapitlet som en möjlighet att redogöra för avhandlingens positionering. Jag är medveten om att kunskapsbegreppets vaghet leder till ett något abstrakt resonemang i den andra delen av avhandlingens teoretiska kapitel, men jag ser samtidigt det som nödvändigt för att kunna föra ett mer praktiskt resonemang i studiens analytiska avsnitt. För såväl abstrakta som praktiska resonemang är nödvändiga i diskussioner om just *konsultering, konstruktion och kunskapsperspektiv*.

2.1 KONSULTERING OCH KONSTRUKTION

En konsult bygger sitt arbete på kunskap (Furusten 2018). Det handlar om konsultens egna synvinklar, metoder samt regler för kunskapsbyggande och har man väl gått in i denna profession stannar man ofta länge där (Kubr 2002: 78). I sin strävan efter att vara konkurrenskraftiga och framgångsrika talar allt fler konsulter om betydelsen av kunskap och förmågan att framgångsrikt utveckla, tillvarata och överföra denna kunskap (se ex. Alvesson 2004 för diskussion kring kunskapsarbete, Jonsson 2012 för kunskapsöverföring och Furusten 2018 för kunskapsutveckling). Man kan anta att kunskap och lärande inte längre ses som resurser bland andra produktionsresurser, utan snarare som den resurs som gör konsulter konkurrenskraftiga (Adler 2001). Att skapa förutsättningar för detta lärande och förutsättningar för att effektivt kunna utveckla, tillvarata och överföra kunskap borde vara självklart, men verkar dock ofta uppfattas svårt, såväl bland studiens konsulter som i den organisationsteoretiska forskning som utgör föremål för avhandlingen. En potentiell orsak enligt Jonsson (2012) är att vi inte förstår vilken kunskap vi behöver och därav inte heller förstår hur vi ska lära oss den. Kärreman och Rehn (2007) å sin sida påpekar att en potentiell orsak är att kunskapen måste ses som en aktivitet och inte ett resultat – att individen bör skapa sig en förståelse för de metaprocesser som sker i det egna lärandet och inte fokusera

på den uppnådda kunskapen. Det är de metaprocesser som utgör studiens intresseområde – hur dessa uppstår hos studiens konsulter, hur kunskapen som aktivitet ingår i konsultpraktikerna och hur den lärande konsulten konstrueras. Kunskapsbegreppets mångtydighet leder till att man som forskare förlitar sig på subjektiva symboler som indikerar kunskap, hur man definierar kunskap får alltså konsekvenser för hur man kan förstå kunskap i en organisation (Alvesson 2004). De subjektiva symboler jag och studiens konsulter diskuterar i våra samtal lägger alltså prägel på hur jag i avhandlingen förstår begreppet. Min egen syn på kunskap klargörs vart efter men jag vill redan nu understryka att konsultens kunskap ska ses som en resurs för att skapa mervärde, det är trots allt den tes avhandlingens syfte bygger på.

Förenklat sagt innebär konsultering en utveckling, hantering och försäljning av kunskap samt om att skapa förändring (Clegg et al. 2004). Yrkeskategorin är dock svårdefinierad eftersom den innefattar många olika typer av verksamheter vilka i sig är vagt definierade (Furusten 2003)². Konsulter skulle i sin tur kunna kategoriseras som rådgivande specialister, där konsulteringen innefattar olika tjänste- eller kompetensområden. Till skillnad från många andra rådgivande professioner har konsulter en kunskapsbas som ofta uppfattas lågt standardiserad. Detta innebär att det inte finns gemensamma professionella standarder för vad konsulter behöver kunna, inte heller standardiserade kvalifikationer på kunskapsbehov (Starbuck 1992). Därav kan det vara svårt att bedöma kvaliteten på konsulters arbetsinsatser och således även svårt att kartlägga den kunskap som behöver finnas hos en konsult (Clark 1995). Clegg et. al (2004) exemplifierar genom:

A practice of consulting emerges through such intervention and communication that can be thought of as the encouragement and maintenance of organizational learning and innovation—it seeks to help organizations both to change and to change the way they are changing. The processes that might lead to such change and learning are not ready-made solutions and simple how-to-do-it recipes that often characterize consulting; rather, they facilitate an organization being able to redefine and reframe the ideas and visions that inform its existence. (Clegg et al. 2004: 32).

² Vissa anser att världens två första konsultföretag *Arthur D. Little* och *Stone & Webster* grundades i slutet av 1880-talet (Clegg 2004). Perioden fram tills 1930-talet kännetecknas ofta av scientific management, medan 1930 ofta ses som startskottet för konsulten som expert, som generalist, som problemlösare. 1950-talet kan förknippas med operation-management och internationalisering, 1960-talet med datorisering och större ekonomisystem, 1970-talet med strategisk konsultering som innefattar effektivitet och strukturfrågor. 1980-talet vittnar om diskussion kring mjuka värden och 1990-talet omfattar frågor gällande teknologi och it-frågor. 2000-talet omfattar istället coaching och mentorering (se Clegg 2004 och Arnaud 2003 för ett mer utvecklat resonemang).

Förmågan att hantera kundrelationer och skapa en positiv upplevelse för kunden verkar vara en vedertagen bild av konsultens arbete. Relationen mellan konsulter och deras kunder färgas således av konsultens varumärkesskapande (Alvesson 2004). Syftet för konsulten blir att ge en legitim bild av sin egen kunskap och därigenom övertyga kunden om att konsulten kompetens behövs. Att sälja sig själv på det sättet innebär inte bara en diskurs av språk, utan även klädsel, beteende, performativitet etc. påverkar konsultens trovärdighet och trovärdighet bör enligt Furusten (2018) vara en av konsultens viktigaste målsättningar för den verksamhet konsulten bedriver. I avhandlingen talar jag om begreppet konsult som ett paraplybegrepp för samtliga indelningar av konsulttyper,³ vissa av studiens konsulter definierar sig med en specifik titel, den titeln specificerar jag då den uppkommer i materialet.⁴ Något som ofta förekommer är dock diskussionen om skillnaden på privata konsulter och på konsultföretag. I avhandlingen förstår jag konsultföretag som ett företag som anställer människor som arbetar som konsulter hos kunder som i sin tur vill köpa en konsulttjänst, medan en privat konsult bedriver sin egen verksamhet. Gemensamt för dem båda är alltså att de säljer en produkt i någon form som består av individuell kunskap. En del väljer att skilja på expertkonsulter och processkonsulter (Forslund 2009, French & Bell 1999), expertkonsulten som en kategori som kommer fram till lösningar på organisationens problem, medan processkonsulten istället ämnar leda en process där medarbetarna själva hittar och implementerar lösningen.

Givetvis är linjedragningen inte så svartvit som jag framställer den ovan, det är i själva verket en rätt otydlig gräns. Johansson (1997) problematiserar tematiken genom att särskilja forskare som tror på konsulters förmåga att hjälpa organisationer och forskare som mer eller mindre tvivlar på att konsulter kan bidra till organisationers utvecklingsförmåga. Sturdy (1997) menar att professionen inte bara bland forskare möter en viss misstro utan att underkastelse ofta är ett krav för att man ska nå framgång i den strikta hierarkin eller hårda konkurrensen. För att överleva måste alltså konsulten passa in, både gällande ambitions-,

³ Jag använder begreppet *konsulter* snarare än *managementkonsulter* för att betona att resonemanget gäller konsulter i vida bemärkelse, indirekt närmar jag dock mig den praktik *managementkonsulter* verkar i.

⁴ I avhandlingen förstås (definitioner med avstamp i Alvesson 2004): *Mmanagementkonsulter* som konsulter riktade mot företag på den strategiska nivån, med resultatet i fokus. *Organisationskonsulter* som konsulter riktade mot individer, grupper och kulturer i företag. *Verksamhetskonsulter* (ex. *IT-konsulter*) som konsulter riktade mot datoriserade informationssystem. Konsulten arbetar med IT-uppdrag antingen som egenföretagare eller som anställd i ett konsultbolag. *Förändringskonsulter* som konsulter riktade mot förändringsledning. *Solokonsulter* som konsulter som arbetar som egenföretagare utan anställda, vars främsta inkomstkälla är konsulttjänster. Dessa kan även kallas *ensamkonsulter* eller *enmanskonsulter*. *HR-konsulter* som konsulter som utvecklar och stöder HR-arbetet i ett företag eller bistår chefer och ledningsgrupper.

prestations- och kunskapsnivå. Werr (2005) hävdar att i jakten på trovärdigheten erbjuder konsulten ett språk som kan användas för att skapa struktur, övertyga, skapa legitimitet och utbyta kunskap. Han menar att konsulten genom att erbjuda kunden sin kunskap, begrepp, strukturer och modeller som hänger ihop kan få kundens problem att begreppsliggöras och förhoppningsvis lösas.

2.1.1 Konsultens kunskap

Att bara se kunskap som en resurs i konsultyrket kan lätt låsa förståelsen av själva professionen. Konsultens kunskap innefattar såväl insikt som skicklighet i att hantera både kunder och köpare av konsultens tjänster. Köparen av konsulttjänsten spelar givetvis en stor roll även i konsultens lärandeprocess – kundens handlingar bidrar till ett lärande hos konsulten, likväl som en ömsesidig anpassning (Furusten 2018). Den kunskapsbas konsulten baserar sin tjänst på kan dock vara vag och ospecificerad (Clark 1995), så när man talar om konsultens arbete med kunskap är det viktigaste att hitta den mest ändamålsenliga kombinationen mellan praktiker och kunskapsarbete (Newell et al. 2009). En utgångspunkt i mycket av forskningen är att konsulternas förutsättningar för konsultering kan ha relevans för konstruktionen av konsulten i allmänhet. Jag ska göra några exemplifieringar.

Hansen et al. (1999) frågar sig exempelvis om konsultens uppgift är att lagra eller lära sig kommunicera kunskap. Ur den frågan växer två strategier, den ena kallar de för ”codification strategy” (en fri svensk översättning skulle ge kodifieringsstrategi), den andra för ”personalization strategy” (en fri svensk översättning skulle där ge personaliseringsstrategi).⁵ Enligt Hansen et al. (1999) innebär kodifieringsstrategin att kunskapen alltid är kodad och lagrad i databaser, medan personaliseringsstrategin hjälper konsulter att kommunicera kunskap, där med syftet att överföra kunskapen, inte lagra den. Dessa två strategier är inte unika för konsultyrket i sig, men användbara verktyg för att förstå konsultens kunskapsarbete. Hansen et al. (1999) nämner *Andersen Consulting* och *Ernst & Young* som exempel på konsultföretag som fokuserar främst på den kodade kunskapen, där kunskapen ligger lagrad för ett team eller en kund. Hansen et al. (1999) menar att den kodade kunskapen består av dokument av intervjuer, arbetsscheman, analyser, elektroniskt lagrade

⁵ De fria översättningarna är inte vedertagna begrepp, men de fungerar som riktgivande översättningar.

kartläggningar, elektroniska dokument etc. Kodifieringsstrategin möjliggör alltså en bredare spridning av kunskap som kan leda till ett växande företag (Hansen et al. 1999). Vid presentation av personaliseringsstrategin å sin sida, nämner artikelförfattarna *Bain*, *Boston Consulting Group* och *McKinsey* som exempel på konsultföretag som främst kommunicerar kunskap. Det handlar där om att kunskapen inte blivit kodad och lagrad, utan överförs och delas i relationer, genom telefonsamtal, fysiska möten, chattar, videokonferenser, e-postkorrespondens etc.

Styrkan i de perspektiv Hansen et al. (1999) redogör för är att de vittnar om hur komplext konsultyrket är. Värt att understryka är dock att artikeln av Hansen et al. (1999) är nästan 20 år gammal, vilket givetvis har sina begränsningar. Jag upplever det för naivt att särskilja den kodifierade och den personaliserade strategin, även fastän Hansen et al. (1999) påpekar att en konkurrensfördel är att företaget använder sig av någondera. Konsultarbetet ser troligtvis annorlunda ut idag än vad det gjorde för 20 år sedan, och dagens syn öppnar upp för ett vidare perspektiv än det Hansen, Nohria och Tierney använder sig av, men jag ser ändå strategierna som värdefulla. *Accenture* exempelvis har många drag av en kodifieringsstrategi, medan *Bain & Co* och *McKinsey* fortfarande på vissa sätt kan relateras till den personaliserade.⁶

Ett annat exempel på teoretiker inom området är Furusten & Werr (2017: 47) som menar att de aktiva aktörer som är engagerade i lärandet rör sig mellan tre olika arenor; ”marknaden, det professionella fältet och den expertorganisation de verkar i.” Furusten (2018) påpekar vidare att en konsult verksam på dessa arenor behöver motsvara den efterfrågan på expertis som existerar på fältet. Det kan alltså innebära att en examen, utbildning, certifiering, erfarenhet etc. kan ses som garanti på kunskap. Furusten fortsätter med att påpeka att många större konsultföretag är måna om att anställa nytexaminerade studenter från topputbildningar även fast erfarenheten hos dem är begränsade, för att deras examen vittnar om en specifik kunskaps erfarenhet.

En ytterligare komponent som Furusten (2018) nämner är den kunskap som behövs i konsultfältet är stora internationella bolags expansioner. Han nämner att det finns en mängd

⁶ Exempelen bottnar i Newell et al. (2009: 134–135) som för även en rätt liknande diskussion som den Hansen et al. förde (1999). Man skulle kunna säga att Newell et al. (2009) har lyft fram den tidigare diskussionen i ett något modernare ljus.

exempel på internationella konsultbolag som köper upp mindre företag för att kunna expandera. En följd av detta kunde vara att det lärande och den kunskap som kännetecknar de större konsultbolagen får större spridning, medan det lärande och den kunskap som kännetecknar de mindre företagen får mindre utrymme. För mindre konsultföretag är ofta kunskapen individuellt baserad, medan bolagen tenderar ha en gemensam specialisering (Lahti & Beyerlein 2000). Ett dylikt tankesätt leder ofta till större specialiserade enheter eller experter. Konsultföretagen har givetvis där möjlighet att dela information med varandra, något en privat konsult inte har på samma sätt (Lahti & Beyerlein 2000).

2.1.2 Konsulten som kunskapsarbetare och expert

Knowledge workers are continuous learners and are typically engaged in both applying and adding to their stock of knowledge. Over time, knowledge workers develop specialized work practices and an important challenge in knowledge work is to foster effective communications between these practices. (DeFilippi et. al. 2006: 1)

Konsulter ses ofta som experter som erbjuder någon form av expertis åt företag (Furusten & Werr 2017, Furusten 2018). Det är inte ett särskilt nytt fenomen att organisationer vänder sig till experter för att få guidning i olika frågor. Furusten (2018) påpekar att det inte är en överdrift att påstå att dagens organisationer till och med är beroende av nödvändiga utomstående insatser för att effektivisera den egna verksamheten. De som arbetar i så kallade kunskapsföretag kallas ofta för kunskapsarbetare, och definieras ofta utgående ifrån den organisatoriska form de ingår i, alltså som någon form av experter som ingår i en större kunskapsenhet (Starbuck 1992).

Alvesson har gjort en hel del studier av kunskapsarbete, kunskapsintensivt arbete och kunskapspraktiker (2004, 2000). I sin bok *Kunskapsarbete och kunskapsföretag* (2004) sammanfattar han resultaten från sina egna och andras studier av kunskapsföretag. Alvesson ser kunskapsföretag som företagstyper där arbetet kan sägas vara intellektuellt och där majoriteten av arbetskraften består av högutbildade, välkvalificerade experter. Han påpekar att även om många konsulter har akademisk utbildning är det inte nödvändigt för att vara av intellektuell natur, de även kan ha erhållit kunskap och kvalifikationer på annat sätt. I ett kunskapsintensivt arbete ingår dock analytiska uppgifter som kräver en rätt så omfattande teoretisk utbildning och givetvis en betydande erfarenhet hos dem som ägnar sig åt arbetet

(Alvesson 2004). Enligt Alvesson (2004, 2002) är kunskapsföretag platser för identitetstyrning, vilket innebär input, process och output samt identitetsarbete och identitetsstyrning. Alvesson (2004: 114-115) sammanfattar sina tankar kring kunskapsarbete i tre punkter. Kunskapsintensivt arbete innebär enligt Alvesson att konsulten ska:

- bli en del av och hålla sig kvar i det rätta nätverket. (Produktionen av kunskap blir inte intressant i sammanhang utan i specifika relationer.)
- bearbeta och hantera sociala relationer i specifika arbetssammanhang omsorgsfullt. (Pris och kvalitet är centrala variabler i kunskapsintensiva arbetskontexter, därav blir den personliga imagen och förbindelsen av specifikt värde. Att göra nyckelpersoner nöjda bidrar till överlevnad.)
- arrangera sina sociala processer i komplexa projekt. (Begrepp som retorik, politik och marknadsföring är centrala begrepp här.)

I diskussioner om konsulten som kunskapsarbetare är den allmänna, idealistiska föreställningen att den professionella konsulten ofta intar positionen som rådgivare och problemlösare (Alvesson 2004). Man kan således dra slutsatsen att det kan råda ett komplicerat maktförhållande mellan konsult och kund i den här typen av arbete. Detta maktförhållande kan utvecklas av dem som besitter kunskap, erfarenhet och kännedom om de specifika omständigheterna kring ett visst problem som konsulten står inför. Personer i exempelvis ledningspositioner har ofta en mer allmän erfarenhet och kunskap och måste därför förlita sig på kunskapsarbetarnas omdöme och självbestämmande (ibid.). Därtill nämner Alvesson att konsulterna behöver en omfattande kommunikation för samordning och problemlösning, speciellt eftersom en stor del av konsultens arbete sker i projektgrupper eller genom samarbete.

Sammanfattningsvis nämner Alvesson att kunskapsföretag ofta producerar produkter eller tjänster vars kvalitet är svårbedömd, ett liknande resonemang som Clark (1995) förde i tidigare avsnitt. Alvesson menar att den kunskap kunskapsarbetare kommer upp med, enligt akademikers utsagor är en konstruktion för att uppnå rationalitet i situationer som präglas av stor komplexitet. Kunskapsintensiva företag blir således lätt beroende av de som har den kunskap andra saknar, vilket gör att nyckelpersonerna i ett företag ofta är väsentliga för organisationen. Byts nyckelpersonen i en organisation ut, är det en stor sannolikhet att kunderna följer med. Ledningen i kunskapsintensiva branscher blir alltså i viss mån en form av identitetsstyrning. Alvesson menar att förhållningssättet hos ledningen gällande denna

identitetsstyrning inte ska vara att man lägger en ära i att inte ha planer, kontroll, struktur, administration och uppföljning, utan att man ska våga agera och fungera entreprenöriellt.

En hel del av de studier som behandlar konsultverksamheten har betraktat konsulter som kunskapsarbetare eller experter och konsultföretag som kunskapsföretag inom vilka arbetet med kunskap är av ett betydande slag. Furusten (2018) exempelvis, menar att vi ständigt möts av experter som erbjuder någon form av expertis åt företag. Experter som har intresse av att leverera det som är möjligt att sälja, något som självfallet skulle kunna ses som själva affärsidén med verksamheten (Furusten 2018). En kund med ett specifikt problem vill antagligen ha en lösning på detta problem som kan tillämpas, eller ett förslag på hur man istället går tillväga. I en fallstudie om konsultföretag av Alvesson (2000) upptäckte han att konsulter ofta var benägna att tona ned sin egen tekniska expertroll i sitt arbete i och med att arbetsuppgifterna varierade rätt mycket. Studiens resultat visar på att konsulternas själva upplevde sig sälja flexibilitet, förmåga att införliva och tillämpa kunskaper. Alvesson (ibid.) påpekar att konsulterna var benägna att se sammanhanget, göra utvärderingar, förstå kundens problem och samtidigt göra något åt det.

När man för ett resonemang om konsultens kunskap är en diskussion om manliga och kvinnliga konsulter närvarande. Även fastän jag i avhandlingen valt att inte diskutera skillnader på manliga och kvinnliga konsulter, så innebär det inte att den typen av diskussion är fullständigt frånvarande. Begreppet konsult representerar ändå någon form av förkroppsligande och den professionella identiteten konstruerar ofta en dominant diskurs som kan uppfattas maskulin (se ex. Kerfoot & Knights 1998). Meriläinen, Tienari, Thomas och Davies (2004) granskar i sin studie skillnaden mellan hur män och kvinnor konstruerar sin yrkesidentitet utgående ifrån sig själv som kunskapsarbetare. Meriläinen et al. frågar sig hur konsulter talar om sig själva och sin karriär, med specifikt fokus på de diskurser som skapar konsultprofessionen i den studie de gjort. I studien jämförs finländska konsulter med konsulter från Storbritannien, och resultaten vittnar om att den finländska konsulten vittnar om en diskurs som värdesätter familj, professionalitet och balans, men att man i båda länderna ser den "ideala konsulten" som:

"[...] who must have the means (qualifications), opportunity (full-time and continuous availability) and motive (work orientation) for high work performance. Hidden within the concept of the job of management consultant are, thus, assumptions about separations between the public and private

spheres of life and about the gendered organization of production and reproduction. The 'ideal' consultant corresponds to a man's body. (Meriläinen et al. 2004: 551).

De påpekar vidare att konstruktionen sker i en inbäddad normaliserande diskurs, men att den ideala konsulten ofta kopplas ihop med en man. En intressant aspekt som i framtida studier skulle vara intressant att koppla ihop med kunskapsbegreppet.

2.1.3 Konsultens arketyper och konstruktion

Konsulter brukar ofta ses som arketyper av kunskapsarbetare. En arketyper kan beskrivas som mönster som skapar ett motiv av en persons motivation, inspiration och fantasier som framträder i bildlik form (Kostera 2012). Arketyper menar Kostera (2012)⁷ spelar en betydande roll i konstruktionen av den egna identiteten och personligheten. Kostera använder arketyper i anslutning till psykologi och organisationen ur ett narrativt perspektiv. Hon intresserar sig för vad som motiverar människan till lärande och funderar på organisationernas narrativitet gällande symboler och makt. Riktigt så djupt ämnar jag inte dyka i arketypernas karaktärer, utan förstår dem (med avstamp i Kostera 2012) som specifika karaktärer som alla människor oavsett bakgrund och kultur har samma associationer till. Arketyperna skulle alltså förenklat kunna ses som genvägar till våra associationsmönster – viktiga vid varumärkesbyggande eller marknadsföring av den egna professionen. Konsulter ses exempelvis ofta som en arketyper för kunskapsarbetare, rådgivare, problemlösare eller coach, något som även nämndes i föregående avsnitt. Ett särskiljande drag där är att yrkesprofessionen hos kunskapsarbetarna ofta är mycket stark (Alvesson 2004, Løwendahl 2005).

Att företag har rådgivare är inget nytt fenomen, likaså talar man om att företag tar in experter och problemlösare (Werr 2007). Konsultbranschens explosion har gått hand i hand mer en rent strukturell förändring i den – gränsen mellan rådgivning och outsourcing har blivit allt mer otydlig. Werr (2007: 233) menar att konsulten idag ses mer som en förmedlare, utvecklare, lyssnare eller ledare, till skillnad från den historiska problemlösaren med goda

⁷ Kostera (2012) underbygger sin definition av arketyper med forskningsfältet analytisk psykologi och arketypernas urfader Carl Gustav Jungs (1959). Jungs tankar om arketyper som prototyp för idéer har lagt grund för många framtida synsätt just kring arketyperna. Kostera (ibid.) påpekar att de vanligaste arketyperna som används är jaget och skuggan, men att varje arketyper representeras alltså av en historia och ett beteendemönster som vi kan relatera till.

analytiska färdigheter. Konsulter verkar idag förväntas ha stor kunskap om olika brancher, olika processer och praktiker. Vissa talar om att konsulten idag skräddarsyr lösningar specifikt för kunder, medan man tidigare presenterade färdiga lösningsförslag (Werr 2007, Alvesson & Empson 2008, Furusten 2018).

För drygt tio år sedan ställde sig Werr (2007) frågan om hur konsultbranschen kommer se ut när kunskapssamhället förändras. Han tillade att fristående experter kommer att ha en framstående roll, och att dessa expertroller, arketyper och konstruktioner kommer utgöra föremål för framtida studier. Nu drygt tio år senare kan vi konstatera att Werr nog gissade rätt. Tankesättet om fristående experter som skapar ett behov av allt mer differentierad förståelse av konsultens arbetspraktiker är rätt framträdande. Vi behöver skapa oss en förståelse kring konsultens konstruktion, samtidigt som vi behöver ge konsultbranschen komplexitet rättvisa och inte se det som en transaktion mellan en konsult och en kund. Alvesson (2004) argumenterade ungefär samtidigt som Werr för att det i konsultens arbete äger rum en typ av spänning mellan strävan efter professionalism och aktiviteter som inte alltid uppfattas som professionella, så som maktspel, legitimitet av beslut och meningsskapande etc. Werr (ibid.) frågar sig om den spänningen kan leda till en variationsrikedom i konsultens olika roller – relationen mellan konsult och kund ter sig givetvis väldigt annorlunda beroende på den praktik eller den kontext de befinner sig i. Det är alltså en rad kontextuella frågor som påverkar användningen av konsulter på olika analysnivåer, något som Werr (2007: 243) specifikt tagit fasta på. Han fokuserar specifikt på managementkonsulter, men jag anser att hans faktorer likväl kunde appliceras på alla typer av konsultyrken. Hans kontextuella faktorer som påverkar användningen av konsulter är exempelvis kundens relativa storlek i förhållande till konsultens, köparens kompetens inom området för konsulteringen, maktstrukturer, organisationskulturen, beslutskultur, attityder etc. Furusten (2018) är inne på samma linje tio år senare, och menar att en viktig mekanism bakom konsulternas lärande är att ständigt verka så nära kundernas praktiker som möjligt. Well (1998) ser konsulten som ett navigationsinstrument och drar paralleller mellan hur konsulten använder sin hörsel, syn, hjärna och hjärta till radar, barometer och navigationsutrustning. Clegg et al. (2004) ser till och med konsulten som en parasit och redogör samtidigt för konsultens möjligheter:

What consulting can do is open up spaces and create concepts that move and multiply client organizations, as well as encouraging new possible realities and real possibilities. Of what significant value is consulting if it does not make a constant effort to balance learning and

becoming, organizing and disorganizing, while politically negotiating the space in between?
(Clegg et al. 2004).

Det är lätt att iklä konsulten olika roller eller arketyper, oavsett om det handlar om konsulten som skugga, rådgivare, problemlösare, expert, ledare eller parasit. Konsultens handlingar i den praktik den befinner sig i skapar trots allt konsultens profession (Furusten 2018). Kostera (2012) menar att det finns en hel del gömda metaforer och arketyper i kunskapstunga branscher. Gherardi och Strati (2012) exemplifierar med att tala om kunskapsarbetaren genom metaforen rot och arketyper specialist. Kostera (2012) exemplifierar med arketyper som hjältebeskrivningar, seriefigurer, mannen som ledare, kvinnan som mamma, ledaren som kung etc. Hon (2012: 254) menar att det är viktigt att förstå att konstruktioner ofta görs i tredje person eller genom arketyper.

En vanlig åsikt kring konsultarbete är ofta att konsulten kommer in och presenterar färdigt paketerade lösningar som inte är ”på riktigt” (Alvesson 2004: 186). Empson (2003) påpekar att unga konsulter ofta möter skepsis, Alvesson och Köping (1993) påpekar till och med att vissa unga konsulter i deras studie väljer att ibland inte avslöja sitt yrkesval för att folk ska ha större tilltro till deras profession. Alvesson (2004) menar att konsulter ofta blir ifrågasatta och får utstå föremål för rätt så riktad kritik. Han påpekar vidare att tvivel och ifrågasättande från en kund leder till att konsulten måste lägga ned mycket tid på identitetsarbete och därigenom återskapa, rekonstruera och reparera sin självkänsla. Identitet är alltså ett centralt begrepp i dagens organisationsforskning (se Alvesson 2004 för en utförlig diskussion kring identitet, kunskap och kunskapsarbete). För den som intresserar sig för kunskapsarbetare och sociala praktiker finns det specifika skäl att inkludera en identitetsdiskussion. Alvesson (2004: 203–206) menar att yrkesidentiteten hos kunskapsarbetare ofta formas genom den kultur experten ingår i och genom de värderingar experten har. Att hålla fast vid en specifik identitetskonstruktion i en kontext som kräver flexibilitet kan leda till, inte bara för kunskapsarbetaren själv, utan även för den akademiker som granskar kunskapsarbetarens arbete (Alvesson 2004). För att undvika dessa problem har jag valt att inte inkludera en diskussion om ideal och kultur. Inte heller inkluderar samtalen diskussioner kring självkänsla, självförtroende och subjektivering – något som skulle krävas för en identitetsstudie. Alvesson (2004) påpekar att en diskussion om en kunskapsarbetarens identitet bör inkludera frågeställningar som ”Vem är jag?” och ”Hur bör jag handla?” Mina

samtal inkluderar istället frågeställningar kring konstruktion, yrkesskapande och kunskapspraktiker. Jag är medveten om den hårfina gräns som finns i mitt resonemang, men jag har inom ramarna av den här studien ändå valt att särskilja begreppet identitet från begreppen arketyper och diskurs. Man kan förstå begreppet identitet som en ”persons uppfattning om sig själv” (Alvesson 2004: 178), det refererar alltså ofta till en framställning kring hur någon är som person och definieras ofta utgående ifrån svaret på frågorna *vem är jag* och *vad gör mig unik?* Medan arketyper istället innebär mönster i beteenden som kan uppfattas av betraktaren (Kostera 2012: 30). Orsaken till det är att jag anser att en konsultidentitetsstudie redogör för hur konsulten själv upplever sin identitet, medan en konstruktion görs av betraktaren, och den här studien landar i det senare. Jag gör alltså en yrkeskonstruktion, jag granskar inte en yrkesidentitet och därav väljer jag att tala om arketyper istället för identiteter.⁸

Fastän jag inte inkluderar det fält som tangerar organisationsidentiteter så krävs ändå några meningar om varför begreppet är av värde för det forskningsfält jag befinner mig i. Forskare har tidigare lagt märke till hur konsulter identifiering av identiteter är viktiga inslag i konsultationsprocessen och kunskapsöverföringen (Johansson 1997, Meriläinen et al. 2004). Som exempel på studier kan där nämnas Meriläinen et al. (2004) som redogör för hur kunskapsarbetare konstruerar en professionell yrkesidentitet, Alvesson (2000) som hävdar att en viss yrkesidentitet påverkar hela konsultföretaget och Kärreman & Alvesson (2004) som redogör för effekter av konsultkonstruktioner och yrkeskonstruktioner. Alvesson (2004) frågar sig om människors yrkesidentiteter inte längre är givna, utan om de måste förvärvas och konstrueras. Han specificerar med frågeställningen om utbildning, hög status, medlemskap i professioner etc. leder till en starkare konstruktion? Eller om dessa hotas av detta? Till Alvessons resonemang kan Alvesson & Svenningsson (2003a) tillfogas. De påpekar att yrkeskonstruktioner ofta skapas utgående ifrån organisationernas kontexter och att organisationens diskurs inte bara påverkar yrkeskonstruktionen, utan även den individuella. Hur vi definierar oss och vilka roller vi väljer att beskriva kan alltså växla mellan olika sociala situationer (Barker & Galasinski 2001). När jag analyserar studiens samtal bör jag alltså ha en underliggande medvetenhet om att en konsult inte alltid är en konsult.

⁸ I studien införstås även konsultens olika roller i konsultens arketyper.

2.2 KUNSKAP

Knowledge is one of those words: one knows exactly what it means – until one is forced to define it. Its illusiveness becomes obvious when one tries to pin it down in definite terms. (Ibert 2007: 104).

Kunskap har studerats inom många vetenskapliga discipliner och som akademiskt begrepp är kunskapsbegreppet knepigt. I samhällsvetenskapliga studier om kunskap riktar sig forskare ofta mot kunskapsbranscherna och kunskapsarbetare med uppfattningen om att diskussionen ska bidra till kritisk reflektion (Alvesson 2004, Granberg & Ohlsson 2018, Ohlsson 2018). Denna kritiska reflektion gestaltar ofta begreppets mångtydighet, problematik och komplexitet snarare än definierar det. Förenklat skulle man kunna göra tolkningen (baserat på Hislop 2013, och Jonsson 2012) att den organisationsteoretiska diskussionen i den samhällsvetenskapliga diskursen vittnar om två olika spår i kunskapsdiskussionen; antingen betraktar man kunskap som statiskt, som objekt eller ting (*knowledge management, organisatoriskt lärande*) eller så ser man kunskap som rörligt, som process eller praktik (*knowing in practice, kunskapsöverföring, lärande*). Oavsett vilket spår man väljer att följa så brukar det grundläggande intresset vara att förstå hur kunskap bidrar till ökad effektivitet och i sin tur bidrar till bättre resultat (se Jonsson 2012 för ett mer utvecklat resonemang eller Kalling 2003 för exempel på studier). Många forskare ser även kunskapen som mätbar (se ex. Blooms taxonomi), ett resonemang jag dock möter med viss skepsis. Praktiskt verksamma människor ute i organisationer som konsulter, pekar dock ofta ut kunskap och kompetens⁹ som mätbara nyckeldimensioner (Alvesson 2004). Vad som är mätbart och vad som inte är det blir således en för komplex diskussion att föra. Jag förankrar istället mitt tankesätt kring kunskap i de postmoderna kunskapsdiskussionerna som framom mätbarhet tangerar lingvistik, språk, dialog och kontext, där diskursens, samtalets och konstruktionens roll är centrala. I avhandlingen förstår jag alltså *kunskap som en process som uppkommer i en praktik och som kan ses som en resurs med strategisk betydelse*. Ett resonemang jag förankrar i Styhres (2003) citat:

Knowledge does not fall from the sky, rather it is always an outcome of social practices and procedures of evaluation. Therefore, knowledge must always be examined at its source, i.e., the activities of individual and communities of practice. (Styhre 2003: 156).

⁹ Det finns ett värde i att separera begrepp som kunskap, kompetens och erfarenhet – en diskussion jag inom ramarna av denna studie dock inte väljer att föra. Begreppet kunskap underförstås alltså i den här studien även som kompetens och som erfarenhet.

Kunskap i den här kontexten kan alltså vara ett sätt att skapa gemenskap, social identitet, interaktion, legitimitet för handlingar och resultat, dölja osäkerhet, vara anpassningsbar, kvalitetsgranska eller för att skapa makt- och informationssymetri etc. (Newell et al. 2009). Kunskap kan även ses som ett intresse för bruk av omdöme i kombination med teoretisk, intellektuell kunskap (Alvesson 2004). Jag ställer mig dock något skeptisk till den dominerande synen på kunskap, kunskapssamhälle och kunskapsarbete. Jag är medveten om att avhandlingens teoretiska avgränsningar, vägval och mina begränsningar i min egen argumentering kan konfronteras med samma skepsis. Därför vill jag än en gång påpeka att det inte finns ett entydigt sätt att definiera begreppen i de forskningsfält jag redogör för och det är således viktigt att akta sig för att påstå att definitionerna jag kommer upp med är absoluta och definitiva. Med detta sagt vill jag ytterligare tillägga att jag ändå driver en relativt kraftfull tes om att begreppet kunskap bäst speglas i praktiker. Kunskap har enligt min mening relevans i komplexa situationer där aktörerna ingår i sociala processer.

2.2.1 Perspektiv på kunskap

En definition av begreppet skulle inte vara rättvis utan att nämna epistemologin. Epistemologin, teorin om kunskap, omfattar en för avhandlingen viktig frågeställning: frågeställningen *Vad är kunskap?* Pritchard (2006) menar att epistemologins uppgift är att erbjuda ett svar på denna fråga, men att den i själva verket är omöjlig att besvara. Jag kommer inte i avhandlingen att redogöra för *epistemologins* (den så kallade *kunskapsteorin*) kärnvärden. Däremot är det i epistemologin själva begreppet *kunskap* vuxit fram (det grekiska ordet *episteme* innebär kunskap, *logos* ord) (Newell et al. 2009). Jag behöver dock nämna de två sätt som kunskapsteorin ser begreppet kunskap på – antingen omfattar kunskap något du har (*epistemology of possession*), eller så omfattar kunskapen något du gör (*epistemology of practice*) och det är i det senare den här studien landar i. Trots att jag inte kommer redogöra för kunskapsteorin i sig så behöver jag nämna att forskningsfältet ”*Knowledge as practice*” med Nicolini, Gherardi och Strati i spetsen förankras i synsättet *epistemology of practice*. Nicolini, Gherardi, Orlikowski och Strati utgår ifrån premissen att kunskap är konstruerad ifrån en social interaktion och att kunskapen därav ständigt rör sig i en aktiv process. En premiss som står i kontrast med exempelvis Nonaka som kopplas ihop med *epistemologi of possession*.

Newell et al. (2009) menar att teoretiker och forskare reflekterat kring frågan vad är kunskap ända sedan den klassiska grekiska perioden och ännu inte kommit fram till ett enhetligt svar. I en avhandling av den här storleken behöver man alltså börja med att sätta begreppet i en bredare kontext för att sedan bryta ned komplexiteten. Min ambition är inte att bidra till teorin om kunskap ur vare sig ett filosofiskt eller ett vetenskapsteoretiskt perspektiv, utan snarare att gestalta den syn på kunskap som studiens samtal vittnar om.

Alvesson 2004 (2004: 215-216) menar att kunskapsbegreppet i många sammanhang är ”alltför vagt för att vara till någon hjälp i det teoretiska arbetet och den organisatoriska praktiken”. Vi möter även kunskapsbegreppet i begreppet *kunskapssamhälle*, och det ses överallt – i medier, i politik, i utbildning etc. (Benner & Widmalm 2011, Furusten 2018, Styhre 2007, Styhre 2003). Begreppet antas ha uppkommit som en historisk efterföljd till industrisamhället och många talar idag om benämningen *'det postindustriella samhället'*¹⁰ som präglas av ett ideal om vetenskaplighet (Benner & Widmalm 2011, Jonsson 2012, Styhre 2003).¹¹ För en kunskapsdiskussion är det viktigt att känna till den historiska prägeln i och med att rötterna för visionen om kunskapssamhället sägs hittas i Daniel Bells (1975) bok *The Coming of Post-Industrial Society* där även begreppet *'knowledge management'* sägs ha sin grund, även om själva begreppet växte fram först under mitten av 1990-talet.

Bell (1975) redogör för att det kvantitativa forskningsfältet fortfarande har en viktig roll i kartläggandet av kunskap, men att det är tolkningen och därigenom det kvalitativa fältet som framför allt öppnar upp förståelsen av begreppet i det postindustriella samhället. För att förstå resonemanget gestaltar jag det med inspiration av Hislop (2013: 4) som påpekar att ett postindustriellt samhälle präglas av ett ökat behov av kunskap samt att kunskapen och informationen spelar en betydligt större roll än tidigare i och med att vi går mot en mer tjänstebaserad ekonomi. Han menar vidare att teorier om kunskap, kunskapsarbete, kunskapspraktiker och kunskapssamhälle ska gå att förankra i tankegången om det

¹⁰ Definieras av Hislop (2013: 4) som ”A society where the sector is dominant and knowledge-based goods/services have replaced industrial, manufactured goods as the main wealth generations.”

¹¹ Som historisk bakgrund kan nämnas två föregångare i diskussionen, sociologen Daniel Bell (1973) och managementforskaren Peter Drucker (1959). Bell (1973) beskriver tjänster som mer viktiga än produktionsresurser och kunskap som mycket komplext och specifikt kopplat till individen. Drucker (1959) myntade begreppet *'kunskapsarbetare'* redan 1959 för att understryka individens förmåga att applicera analytisk och teoretisk kunskap. Som motiv till Drucker och Bell, vars fokus alltså ligger på individen, så kan von Hayek (1945) kunna nämnas. Hayeks tankar har specifikt haft inflytande på teorier gällande organisatoriskt lärande och organisatorisk kunskap, och således ligger hans fokus på organisationen framom individen.

postindustriella samhället, vilket även är en av orsakerna till att den tankegången får inleda avsnittet. Kunskapssamhället och 1990-tals begreppet 'knowledge management' förblev alltså startskottet för ett explosionsartat antal akademiska artiklar och böcker publicerade inom denna vetenskapliga disciplin, och därtill ökade diskussionerna om kunskap och lärande ute bland organisationerna (Hislop 2013).¹²

Det finns alltså ett flertal olika teorier och perspektiv som berör kunskapsbegreppet, några av dem överlappar, andra konkurrerar. För positioneringens skull har jag valt att nämna perspektiv som *knowledge management*, *kunskapsöverföring*, *lärande*, *organisatoriskt lärande* och *knowing in practice* (se ex. Easterby-Smith & Lyles 2011 för en översikt.). Trots att jag vidhåller att perspektiven är centrala i kunskapsförståelsen, så får man inte glömma att det trots allt bara är etiketter. Gränsdragningen mellan dem är hårfina, och de tenderar ofta säga samma saker men på olika sätt. Genom perspektivet *knowledge management* skapas en historisk kontext och en förståelse för metoder och verktyg som är centrala i styrandet av kunskap. Perspektivet *knowing in practice* fokuserar på faktiska handlingar och praktiker, medan *lärande organisationer* skänker en inblick i hur individuellt lärande kan komma till nytta i en organisation genom exempelvis feedback, normer och värderingar. Perspektivet *kunskapsöverföring* öppnar upp en förståelse för hur kunskap rör sig och vad det innebär i praktiken.

2.2.2 Knowledge management

Specialnummret i journalen *Strategic Management Journals* år 1996 med Spender och Grant som redaktörer betraktas av många som startskottet för forskningsfältet, *knowledge management*¹³ (se t.ex. Easterby-Smith & Lyles 2011 eller Hislop 2013 för en mer grundläggande diskussion). Startskottet öppnade upp ett forskningsfält vars budskap handlade om att hantera, styra och leda kunskap. Det var även under den tiden konsultbranschen växte explosionsartat och många företag såg möjligheter i att erbjuda verktyg tagna ur just de kunskapspraktiker och den kunskapsöverföring forskningsfältet

¹² Hislop (2013) redogör för de akademiska journaler han analyserat som flitigast diskuterat begreppen kunskap och knowledge management, och lyfter där fram *Journal of Management Studies*, *Organization Studies* och *Organization Science*.

¹³ Nonaka (1994) talade dock innan om begreppet *knowledge creation* (förmågan att skapa ny kunskap), som har många likheter med knowledge management och även med knowledge sharing.

redogjorde för (Styhre 2003, Sveiby 2003). Den grundläggande idén och tanken bakom knowledge management är att kunskap är viktigt och att vi måste bli bättre på att styra och leda den (Leistner 2010), och man kan anta att det är enligt den grundtanken många konsultföretag bedriver verksamhet. Det stora bidraget från forskningsfältet upplevs ändå vara att nya dörrar öppnats om studier inom kunskap. Forskningsfältet gav en bättre förståelse för hur kunskap syns i en organisation och hur arbetet med kunskap sker. Knowledge management blev alltså hastigt ett paraplybegrepp för olika kunskapsperspektiv och Styhre (2007) menar att forskningsfältets bredd öppnade upp för vidare diskussioner, perspektiv och inriktningar. Knowledge management ses som ett viktigt område i den organisatoriska praktiken och har utvecklats till en betydelsefull akademisk underdisciplin (Alvesson 2004: 156).¹⁴

Knowledge management kan alltså betyda nästan vad som helst, särskilt i konsultföretag. En fokusering på kunskapsfrågor begränsar inte nödvändigtvis alternativen särskilt mycket. Därtill kommer att begreppet är tillräckligt brett och mångtydigt för att på olika sätt beslagtas av professionella grupper som försöker vidga sina kunskapsdomäner och främja sina anspråk på legitimitet. (Alvesson 2004: 158).

Trots perspektivets betydelsefulla disciplin så verkar det föras många paralleldiskussioner i likhet med den Alvesson för ovan. Vagheten i begreppet kan ses som en konsekvens av att forskningsfältet länge uppfattas som ett modeord (Styhre 2003) och Newell et al. (2009) förklarar att orsaken till det ligger i att begreppet sågs som botemedel mot många av de utmaningar som organisationer hade. Paradoxalt nog verkar alltså många teoretiker fastna i sin kritik mot begreppet i jakten på definitionen av det (Easterby-Smith & Lyles 2011). Styhre (2003) exempelvis, vars tankar förankras i postmodern organisationsteori, gör en kritisk granskning där han speglar begreppet mot makt, känslor, kroppslighet och symboler och kommer fram till att det saknas en plattform för denna typ av spegling.

Knowledge management tycks alltså paradoxalt nog bli en term som lockar ett brett och differentierat fält av teori och praktik, som på det hela taget inte sysslar med vare sig kunskap eller management och ännu mindre med dem båda tillsammans. (Alvesson 2004: 176).

Alvesson (2004) menar att perspektivet ger för lite fokus på den praktiska kunskapen och för mycket på ledningen av den. Gherardi (2006) ställer sig kritisk till fältet i och med den förenklade och objektifierande kunskapssyn hon menar att fältet har. Hon påpekar vidare att

¹⁴ Denna akademiska underdisciplin benämns idag som ”första generationens knowledge management” och ”andra generationens knowledge management.”

den grundläggande tanken bakom knowledge management – att organisationen ständigt har tillgång till individens lagrade kunskap, exkluderar tanken om att kunskapen kan finnas i huvudet på den anställde. Styhre (2003: 27) påpekar att teoretiker inom forskningsfältet knowledge management ofta ser kunskap som statiskt, vilket paradoxalt nog innebär att de förnekar den kunskapsprocess som sker. Kalling och Styhre (2003) menar att perspektivet är för normativt och konceptuellt – ju mer vi försöker styra kunskap, desto mindre kunskap överförs. Jag är benägen om att i avhandlingen stå bakom den kritik som riktas mot begreppet knowledge management, däremot innehåller fältet en viktig diskussion om kunskapsledning. Tanken om att leda ett kunskapsarbete är central i konsulternas vardagspraktiker, men eftersom avhandlingens forskningsfråga tangerar konstruktion, metoden innefattar samtal och analysen redogör för den praktiska kunskapsprocessen så ryms inte avhandlingens syfte inom de normativa ramar som forskningsfältet knowledge management bildar.

2.2.3 Kunskapsöverföring

I studier om kunskapsöverföring är det av central betydelse att förstå vad som driver och motiverar den enskilda individen till att dela och överföra erfarenheter med andra i organisationen (Jonsson 2012). Frågeställningen hur kunskapsöverföring sker för en konsult är inte bara en angelägen fråga för avhandlingens studie, utan även en strategisk fråga för en konsult överlag. Jag förstår kunskapsöverföring som ett ömsesidigt utbyte mellan konsulter, och förankrar min förståelse i Jonssons definition av begreppet. Hon definierar kunskapsöverföring som:

Processen för hur kunskap och kunnande överförs mellan två eller flera individer inom en organisation samt vad som motiverar individen till att vilja dela med sig. (Jonsson 2012: 30).

För konsultens del är det viktigt att förstå hur kunskapsöverföringen¹⁵ fungerar i den praktik eller i det sammanhang den utförs. Att kunskap ofta skapas genom kunskapsdelning tyder på att kunskapen finns hos individen inte i organisationen (Styhre 2003). Ett resonemang

¹⁵ På engelska talar man om *knowledge sharing* eller *knowledge transfer*. Trots att begreppen saknar vedertagna definitioner väljer jag att göra skillnad på dem i enlighet med Jonsson (2012) och Hislop (2013). Jag ser knowledge transfer som en överföring från en person till annan, medan knowledge sharing handlar om att överföra och dela kunskap mellan personer. Man kunde alltså se transfer som en envägskommunikation, medan sharing fungerar som en tvåvägs. I avhandlingen förstår jag kunskapsöverföring som både knowledge transfer och sharing.

som exempelvis står i konflikt med tankegångarna om det organisatoriska lärandet som presenteras längre fram. Jonsson (2012) ställer även sig frågan vad kunskapsöverföring innebär och vad det betyder i praktiken, en frågeställning som även Kim et al. (2015) diskuterar. Jonsson (2013: 31-32) utgår ifrån det praktiska arbetet då hon formulerar tre frågeställningar för definitionen av kunskapsöverföring:

- *Vad* är kunskap?
- *Hur* överförs denna kunskap i en organisation?
- *Varför* överförs kunskapen? (Eller varför överförs den *inte*?)

Dessa tre frågeställningar är enkla att förstå i sin helhet även om svaren på dem inte nödvändigtvis är enkla. För konsultens del kan man anta att frågeställningarna ingår i de dagliga praktiker konsulten är verksam i. Dock påpekar Jonsson (ibid.) att en kunskapsarbetare borde ställa sig frågorna oftare och reflektera över deras innebörd för att utveckla denna kunskapsöverföring.

Diskussionen om kunskapsöverföringen blir alltså ofta abstrakt och invecklad, något som Newell et al. (2009), Styhre (2011), Hislop (2013) och Kim et al. (2015) alla påpekar. De hävdar att studier i kunskapsöverföring presenterar strategiska planer för hur kunskap överförs, men att diskussionerna ofta blir förblir normativa och deskriptiva. Man borde istället utgå ifrån kunskapsarbetare som är framgångsrika och fokusera på vad kunskap är för dem, hur de överför kunskap och varför kunskapen överförs som den görs. Jonsson (2012) och Gherardi (2017) är eniga om att vi behöver fler studier och mer litteratur som tar utgångspunkt i praktiken där kunskap uppstår. Styhre (2011) är inne på samma linje och påpekar att kunskapsöverföring och professioner som innehåller kunskapsarbeten borde förstås och beaktas som en professionell praktik: "No professional can operate without contact with peers and the sharing of knowledge [...] is the very heart of professionalism (Styhre 2011: 157).

För kunskapsarbetarens del kan kunskapsöverföringen ofta definieras som individuell eller kollektiv, genom handling eller socialt deltagande. Men kunskapen i kunskapsöverföringen kan också beskrivas som *explicit* eller *implicit*, där den *explicita* står för den uttalade och nedskrivna kunskapen, medan den *implicita* står för den tysta ofta ihopkopplad med

handlingar, värderingar och ideal (Nonaka 1994).¹⁶ Man ser alltså den explicita som möjlig att kodifiera, objektiv, oberoende av kontext, lätt att överföra medan den implicita ses som svår att kodifiera, subjektiv, personlig, kontextberoende och svår att överföra.¹⁷ Distinktionen mellan den explicita och den implicita kunskapen har bidragit till ytterligare dikotomier av kunskap och till diskussioner om hur kunskap överförs. Man kan alltså underförstå att en del av konsultens kunskap är personlig, medan en annan del är opersonlig, en intressant aspekt då man talar om konsultens lärande.

2.2.4 Det individuella lärandet

Organisationsteorin betraktar inte lärande på samma sätt som exempelvis individualpsykologin gör, vilket gör att individens lärande, oavsett om man utgår ifrån behavioristisk eller kognitiv tradition, är en process som formas av individens interaktion med omvärlden (Müllern 2007). Människan som handlande aktör blir enligt Müllern den enheten som lär, vilket gör organisationer mer besvärliga att betrakta som aktörer. Det blir då inte längre blir en fråga om vem som lär sig utan vad som lärs ut, därav särskiljs ofta det individuella och det organisatoriska lärandet åt. Konsultens eget lärande och organisatoriska lärandet i konsultföretaget befinner sig alltså på olika nivåer och rör sig längs olika dimensioner – man måste alltid ställa sig frågan vem som är aktiv aktör och samtidigt problematisera den aktuella frågeställningen för att lyckas besvara den. Den aktiva aktören blir alltså intressant i en konstruktion av arketyper, roller och identiteter. Litteraturen kring lärandet har givetvis uppmärksammat detta och ställer sig först ofta frågan vem det är som är den aktiva aktören (se ex. Müllern 2007, Rehn & Kärreman 2007, Örtenblad 2009). Jag förstår i enighet med Müllern (2007) lärandet som en aktivitet, inte som ett resultat eftersom det är nästintill omöjligt att betrakta lärandet som differensen mellan kunskapsmängden

¹⁶ Jag kommer inte i avhandlingen diskutera begreppen. Men väljer ändå att nämna dem, i och med att det verkar vara vedertagna begrepp för studiens konsulter. På finlandssvenskt håll är Tua Haldin-Herrgårds (2005) doktorsavhandling *Hur höra tyst kunskap? Utveckling av en metod för studier av tyst kunskande* ett tydligt bidrag till det organisationsteoretiska fältet inom överföring av den tysta kunskapen. Hon menar att kunskapssamhället har medfört en fokusering på alltmer teoretisk kunskap som inte funnits tidigare och att vi därav är benägna att problematisera dessa begrepp på ett annat sätt än tidigare.

¹⁷ En av de mest inflytelserika modellerna kring explicit och implicit kunskap är den så kallade SECI-modellen av Nonaka (1994). Modellen har dock ofta kritiserats för att vara för svartvit – att forskare ska betrakta de två begreppen som dimensioner av kunskap, inte som antingen eller (se ex. DeFillippi et al. 2006 eller Jonsson 2012).

mellan tidpunkt ett och tidpunkt två (Müllern 2007: 98), något som givetvis leder till att lärandet som föremål för en empirisk studie är utmanande.

Hislop (2013) förklarar att det finns en rätt omfattande mängd litteratur kring lärande, vilket är en av de bidragande orsakerna till att begreppet är multidisciplinärt – de akademiska disciplinerna ekonomi, pedagogik, sociologi, antropologi och psykologi definierar och förstår exempelvis begreppet på olika sätt. Det samhällsvetenskapliga begreppet lärande sägs dock, föga överraskande, ha sina rötter i perspektivet knowledge management (Easterby-Smith & Lyles 2011), vilket Hislop (2013: 85) menar att ger begreppet en avsaknad av teoretisk consensus, något som inte möjliggör en definition av begreppet. Han fortsätter med att understryka att begreppet är konceptualiserat och karakteriserat på ett så komplext sätt att begreppet innefattar en rad olika mekanismer och processer. Processerna kan för konsultens del exemplifieras med lärande via träning, utbildning, utveckling, dagliga arbetsuppgifter och via sociala praktiker.

Med lärande avses den process genom vilken människan skapar en ökad förståelse och förmåga att utföra sitt arbete utgående ifrån denna förståelse. Denna process ger ökad kompetens. (Granberg & Ohlsson 2018).

Att se lärande som en process och undersöka det i sin praktik innebär att lärandet behöver dras ned till konkreta aktiviteter (Styhre 2007). För konsulter innebär aktiviteter allt som sker i konsulternas vardagliga praktik. Ohlsson (2018) menar att en närmare granskning av begreppsutredande artiklar kring lärande de senaste åren visat på en fortsatt vitalitet och utvecklingsambition. Han lyfter fram etik, sociala praktiker, teamlärande, informationsteknik, genus och maktförhållandet som viktiga termer i de senaste artiklarna inom forskningsfältet och pekar på begreppens praktiska värde även inom det organisatoriska lärandet.

2.2.5 Lärande organisationer och organisatoriskt lärande

Eftersom Gherardis tankegångar på flera ställen utgör teoretisk grundpelare i avhandlingen, får hennes och Nicolinis (2001) synsätt på lärande organisationer även utgöra tongivande ståndpunkt här:

Organizational learning is learning-in-organizing because working learning and organizing are not distinct activities within a practice. The concept of participation, therefore, gives access to the

study of organizational learning that takes place in action and through action. (Gherardi & Nicolini 2001: 35).

Det organisatoriska lärandet uppfattas ofta, i enlighet med Gherardi & Nicolini (2001), uppstå genom handling. Det verkar dock finnas en rätt stor förvirring kring vad begreppet betyder och litteraturen tenderar även här vara uppdelad i två läger (se t.ex. Argyris & Schön 1996 för mer utvecklat resonemang kring uppdelningen). Det ena lägret hyllar forskningsfältet och tillskriver lärandet i organisationer företagsframgång: ”The ”learning organization” is the generic term given to strategies and initiatives for improving organizational effectiveness.” (Pettinger 2002: 1). Det andra lägret menar att lärande organisationer främst är uttryck för informell kontroll (Brown 1996).¹⁸ Att organisatoriskt lärande är svårt att definiera är ingen överraskning, den ena organisationen är inte den andra lik, således är det naturligt att en viss förvirring råder, dock efterfrågas ofta klarhet i perspektivet (Grieves 2000).

Thinking of learning through participation in a practice enables us to focus on the fact that, in everyday practices, learning takes place in the flow of experience, with or without our awareness of it. In everyday organizational life, work, learning, innovation, communication, negotiation, conflict over goals, their interpretation, and history, are co-present in practice. They are part of human existence. (Gherardi, 2000: 214).

Citatet av Gherardi innehåller två viktiga aspekter för avhandlingen. Dels så beskriver hon att lärandet uppstår i vardagliga praktiker genom ett flöde av erfarenheter, dels så redogör hon för lärandet som ständigt närvarande i organisationen, i innovationen, i kommunikationen, i förhandlingen, i konflikterna, i tolkningen och i historien. Lärande uppstår alltså genom alla praktiker (Gherardi 2000), kopplat till alla arbetspraktiker (se ex. Strati 2007) och till de handlingar som sker i processen (se ex. Furusten 2018, Granberg & Ohlsson 2018).

Gherardi (1999: 108) menar att kritiken skapat en distinktion mellan det man tidigare kallade ”old organizational learning” (OOL), och dagens ”new organizational learning” (NOL) och att dessa två ger olika syn på det organisationsteoretiska forskningsfältet eftersom de baserar

¹⁸John Coopey (1995) ifrågasätter den lärande organisationen och läser in makt och politik i Senges (1990) antaganden i *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, som antas vara startskottet för perspektivet. Likaså David Brown (1996) kritiserar boken och menar att dess primära syfte är att styra organisationen strängare.

sig på två olika retoriker.¹⁹ Örtenblad (2009) menar att termen lärande organisationer anser ofta vara något för konsulterna och kunskapspraktikerna, medan organisatoriskt lärande ska intressera akademikerna. Konsulterna i den här studien talar om lärande organisationer, därav använder jag den termen, men jag ser samtidigt en viss skillnad på begreppen – begreppet lärande organisation utgör aktivt subjekt medan det organisatoriska lärandet representerar något som uppnått och står därav som objekt. I avhandlingen separeras inte den nyare (NOL) synen på organisatoriskt lärande från den äldre (OOL) synen. Grundorsaken till det är att jag i så fall skulle vara tvungen att föra ett resonemang kring organisationsstruktur i och med att studiens material innehåller solokonsulter som inte särskiljer sitt lärande från organisationens. Jag presenterar dock båda synsätten för att visa på begreppets förståelse.

Förståelsen av begreppet är alltså inte helt entydig och till problematiken kan tilläggas att vissa talar om termen *lärande organisationer* medan andra använder *organisatoriskt lärande*. Ibland kan en lärande organisation till och med ses som en produkt av det organisatoriska lärandet (Easterby-Smith 1997). Man kan givetvis fråga sig om den organisationsteoretiska diskussionen är nödvändig och om lärande organisationer behövs? Örtenblad (2009) menar att termen lärande i organisationer ofta inte definieras för att det uppfattas självklart, men att begreppet innebär är att lärande sker i samband med att arbete utförs, inte att lärande sker då man tillägnar sig kunskaper genom att gå exempelvis kurser. Kontexten är alltså enligt perspektivet viktig för lärandet och i kontexten kan en arbetstagare få hjälp av en mer erfaren person, av arbetsgivaren eller lära sig genom att utföra sina arbetsuppgifter bättre och bättre (Örtenblad 2009: 33-38).²⁰ Forskare behöver alltså hitta en definition som är anpassningsbar på det man valt att studera (Örtenblad 2009).

The ideal of the learning organization, to which organizations could aspire, is an impracticable and unobtainable myth precisely because it is constructed as a social fact. That is, as an entity with assumed objective evidence based knowledge. Consequently, it is committed to the fallacy of scientific discourse by pretending to be objectively neutral. It is weak in demonstrating the type of knowledge it seeks to pursue and it is unable to provide rules for its discourse which should

¹⁹ Enligt Örtenblad (2009: 11) är det den nyare varianten av organisatoriskt lärande (NOL) som går under beteckningen *organisatoriskt lärande* och den äldre (OOL) ses som *lärande organisation*. Den äldre versionen anses vara mer komplex och heltäckande (se Örtenblad 2009, Gherardi 1999), medan den nyare (Saint-Onge & Wallace 2003) kopplar lärandet till individen.

²⁰ Örtenblad (2009: 120–121) frågar sig om lärande alltid är positivt, vad som händer om man lär sig något som får motsatt effekt, eller inte går enligt företagets riktlinjer. Jag kommer inte föra en diskussion kring vilket lärande som är det ”rätta” lärandet – men det är dock ändå värt att lyfta fram att lärandet i sig inte alltid behöver förknippas med något positivt.

clarify what type of problems it seeks to explore in the organizational world and what type of methodology it requires for doing so. This is my dangerous idea. To be provocative, this is why I believe we should now abandon the idea of the learning organization. (Grives 2008: 472).

Jag som forskare förstår termen lärande organisationer och organisatoriskt lärande som att konsultföretaget givetvis kan lära, men att det består av komplexa konsulter som även själva lär.²¹ Dock behöver dessa två inte behöver stå som motpoler. Furusten och Werr (2017) påpekar att den typ av organisatoriskt lärande som sker i expertsamhällen idag och som ligger till grund för kunskapsutvecklingen rör sig mellan organisationer. De hävdar alltså att konsultens roll blir en form av mellanhand i överföringen av kunskap, och att konsultens tolkning av kunskap har potential att nå mycket längre än den kunskapsöverföring som sker internt i organisationer och att det därav är svårt att separera det egna lärandet från det organisatoriska. Forskningen i perspektivet är väldigt nyanserad när det gäller begreppet organisatoriskt lärande. Forskare försöker ofta pröva teoriernas giltighet och att det visar på ambitionen att tillföra något till diskussionen kring den komplexitet som kännetecknar människans lärandeprocesser (Ohlsson 2018). De exempel jag lyft fram visar att forskare ofta försöker utveckla förståelsen och kunskapen kring de fundament som omfattar lärande och organisatoriskt lärande. Dock så vittnar också exemplen om att diskussionen kräver utrymme för djupgående reflektioner kring det lärande som sker hos experterna i organisationen.

2.2.6 Knowing in practice

Gherardis (2000) riktade hård kritik mot knowledge managements objektifierade syn på kunskap.²² Ur kritiken växte ett nytt perspektiv som motvikt till kunskapsledningen och kunskapslagringen upp – forskningsfältet knowing in practice²³. Sammanfattningsvis kan man säga Gherardi (2006) påpekar att den grundläggande tanken bakom knowledge management är att kunskap lagras hos individen och att organisationen automatiskt får den

²¹ Jag är medveten om att detta synsätt grundar sig på tankar kring den nyare varianten av organisatoriskt lärande (NOL), det är däremot inget resonemang jag kommer föra inom ramarna av den här studien.

²² Startskottet var en artikel i ett specialnummer av *Organization* (2000) editerad av Gherardi där hon försöker förklara varför kunskap måste undersökas som ett resultat av praktiker.

²³ Jag kommer inte i avhandlingen göra en översättning på begreppet. De svenska termerna kunskapspraktik eller kunnande i praktiken anser jag är för snäva för att göra forskningsfältet rättvisa. Således kommer jag använda mig av det engelska begreppet knowing in practice.

kunskap som individerna i en organisation producerar, vilket hon menar att exkluderar begrepp som process, makt, kroppslighet, nätverk och relation.²⁴ Ur de begreppen har på senare tid vuxit fram en förståelse och insikt kring att man måste studera det man faktiskt arbetar med för att förstå vad kunskap egentligen är. Begreppet kunskap kan alltså med fördel förstås utgående ifrån begreppet *practice* (Styhre 2007). Begrepp som process, makt, kroppslighet, genus, nätverk och relation behöver inkluderas i den praktik jag studerar annars blir strukturen allt för platt, därav är perspektivet centralt i den typen av studie jag gör.

Corradi et. al (2010) menar att metaforen ”den praktiska linsen” ska associeras med ett praktiskt orienterat perspektiv.²⁵ Practice-baserade teorier har under de senaste åren fått en hel del uppmärksamhet inom det organisationsteoretiska fältet (se ex. Gherardi 2017, Orlikowski 2000), och även i kunskapsstudier kring konsulterers verksamhet (Furusten 2018, Gherardi & Strati 2012). Det handlar om ett skifte från kunskap som objekt, till kunskap som aktivitet, där det senare syftar på personer som gör något tillsammans – en social process. Practice-based-studies (PBS) är därav benämnda som teorier där kunskapspraktiken innebär en kollektiv kunskapsprocess som ska förstås (Nicolini 2012). Perspektivet konceptualiserar kunskap och ser inte begreppet endast som ett statiskt objekt, utan snarare som en rörlig praktik. Det handlar om att skapa mening, att forma identiteter och att producera aktiviteter (Chia & Holt 2008, Nicolini 2012).

The term 'practice' is a topos that connects 'knowing' with 'doing'. It conveys the image of materiality, of fabrication, of handiwork, of the craftsman's skill. Knowledge consequently does not arise from scientific 'discoveries'; rather, it is fabricated by situated practices of knowledge production and reproduction using the technologies of representation and mobilization. (Gherardi 2008: 517-618).

Grundtanken med perspektivet är alltså att kunskap inte finns i huvudet på individer utan att den konstrueras genom praktiker och diskurser i interaktioner (Gherardi 2000: 220-221, 2006, 2008). Gherardi (2008) menar att studier som kombinerar kunskap och praktik behöver fokusera på vad individen gör och vad individen säger. Forskningsfältet har under de senaste åren fått stort gehör i diskussioner kring kunskap, lärande, konsultering och kunskapsöverföring (Se ex. Jonsson 2012, Gherardi & Strati 2012, Nicolini 2012). Jonsson (2012) påpekar att en bidragande orsak till detta är att upplevelser och erfarenheter är viktiga

²⁴ Makten och kroppslighetens förhållande till kunskap och lärande har specifikt intresserat forskare i forskningsfältet (Gherardi 2006, Nicolini, Gherardi & Yanow 2003, Strati 2007), diskussioner som även jag finner synnerligen intressanta och som kunde utgöra föremål för fortsatta studier inom ämnet.

²⁵ Fri översättning från engelska termen ”*practice lens*” (Corradi et al 2010: 65).

att förstå och studera, och forskningsfältet ger dessa utrymme. En viktig och avgörande aspekt med tanke på den här studiens utfall.

Inom litteraturen om praktiker har en del forskare hävdad att lärande- och kunskapsdiskussioner ges betydligt mer utrymme då man förstår dem som en praktik (Corradi et al. 2010: 66). Corradi et al. (2010: 68-69) fortsätter med att påpeka att de ur sitt material hittar tre dimensioner som de menar att perspektivet tillför:

- Kunskap som uppstår genom interagerande aktiviteter
- Kunskap som uppstår genom dialog och förhandling²⁶
- Kunskap genom nätverkande och sociala praktiker

Corradi et al (2010) menar att forskningsfältet möjliggör en bredare syn på kunskap genom att man öppnar upp för de sociala praktikerna. Gherardi (2017) frågar sig dock om forskningsfältet *knowing in practice* håller på att gå ur tiden och om fältet de senaste 20 åren tappat fotfäste. Hon besvarar själv frågeställningen med att forskningfältet ännu lever kvar, men här omformats från kunskapsobjektet som distribuerad kognition till att handla om aktiviteter inom en kontext. Intresset idag ligger specifikt i hur kunskap syns inom en kontext och hur diskurser inom denna kontext verkar och skapar synlighet eller osynlighet. Det är framför allt tankegången om den kollektiva och sociala processen jag tar med mig i analysarbetet i kommande kapitel, likväl diskussionen om kunskapskonstruktionen baserat på konsultens erfarenheter och upplevelser. *Knowing in practice* erbjuder ett perspektiv för att studera och förstå hur konsulten dagligen arbetar med kunskap och hur de får sitt arbete gjort, det perspektivet fungerar alltså tacksamt som analysverktyg i en studie om konsulten som kunskapsarbetare.

2.3 KONSULTENS KUNSKAPSPRAKTIKER

För att förstå hur en konsult arbetar med kunskap är modellen av Jarrahi och Sawyer (2015: 116). Deras studie vittnar om underliggande kunskapsöverföringsproblem i kunskapsöverföringar. Deras resultat skapar dimensioner: ”knowledge practices”,

²⁶ ”The sense-making process that supports the accountability of a shared way of doing things.” (Corradi et al. 2010: 68)

”knowledge objectives”, ”resultant knowing” och ”technologies commonly used” som författarna menar att skapar fyra praktiker för kunskapsöverföringen hos konsulter (Jarrahi & Sawyer 2015: 116). De påpekar vidare att resultatet mellan dessa påvisar att en relation mellan sociala teknologier, kunskapspraktiker och konsultens kunskapsarbete är nödvändig för en konceptualisering av yrket. Med förankring i Jarrahi och Sawyers kunskapspraktiker och Alvessons (2004) tankar om kunskapsarbete listar jag en modell för hur jag i avhandlingen förstår konsultens kunskapspraktiker (se tabell 2.3 Konsultens kunskapspraktiker):

Kunskapspraktik	Mål för praktiken	Resultat av praktiken	Använda verktyg
Lärande genom lagrad kunskap	Få relevant kunskap från databaser, tidigare lagrad kunskap	Kodifierad kunskap, kunskap direkt relaterad till arbetet, färdigt bearbetad kunskap	Interna dokument, elektroniska databaser, molntjänster, tidigare prestationer etc.
Lärande genom expert-kunskap	Få relevant kunskap av en person med relevant expertis	Kunskap direkt relaterad till yrke, profession och arbetsplats, färdigt bearbetad kunskap.	Utbildningar, e-post, forum, sociala medier, nätverkande, telefon, intranet, chattar etc.
Lärande genom efterforskning	Få relevant kunskap genom egen efterforskning	Kunskap som ny kunskap/ påbyggande kunskap.	Distansutbildningar, litteratur, dagstidningar, publikationer, akademiska källor, sociala medier etc.
Lärande genom sociala praktiker	Få relevant kunskap genom nätverkande, personliga möten, dialoger	Kunskap om arbetet, om kolleger och övriga sociala band och relationer.	Utbildningar, nätverkande, egenemang, telefonsamtal, videokonferenser, möten, sociala medier etc.
Lärande genom horisontellt perspektiv	Få relevant kunskap genom större förståelser, erfarenheter, fritidsintressen, tidigare upplevelser.	Kunskap ur ett större perspektiv, förståelse för trender, helheter, förändringar	Bloggar, forum, trender etc.

Modell 2.3: Konsultens kunskapspraktiker. Konsultens kunskapspraktiker med inspiration av Jarrahi & Sawyers (2015) modell och Alvessons (2004) diskussion om kunskapsarbetare.

Modellen ger en övergripande bild av de kunskapspraktiker som är aktuella för Jarrahi och Sawyers konsulter, med fokus på kunskapspraktikernas mål och resultat. Modellen är ett användbart verktyg då jag i det femte kapitlet granskar den här studiens konsulter kunskapspraktiker. Då modifierar jag modellen för att sedan återanvända den på mitt empiriska material.

2.3.1 Kritik mot kunskapsbegreppet

Det råder ingen brist på ramverk, modeller eller tidigare litteratur för det kunskapsperspektiv man väljer att använda för att bäst förstå hur kunskap kan studeras. Vissa perspektiv bygger på konceptuella sammanställningar och andra på empiriska studier. Traditionen har dock fokus ofta legat på att se kunskap som en måttenhet för effektivitet, en tradition som idag ifrågasätts. Utgår man ifrån konsulten bör kunskap ses som en del av en lärandekultur och handla om kunnande, praktik, samtal och konstruktion (Alvesson 2004, Furusten 2018). Självfallet ska struktur, strategi och informationsöverföring även ingå i denna lärandekultur, men i avhandlingen fungerar inte dessa som intresseområde.

Jag förhåller mig alltså något skeptisk till det samhällsvetenskapliga kunskapsfältet. Alvesson & Kärreman (2001) menar att vi saknar en diskussion om vad kunskap är och vilken betydelse begreppet egentligen har. Jonsson (2012) påpekar att en stor del av forskarna är kritiska till att kategorisera kunskap och därför väljer därför att antingen hantera definitionen nonchalant eller att inte hantera den alls. Alvesson (2004: 48) menar att det är svårt att försöka kategorisera kunskapen, eftersom det ofta leder till ”rätt så egendomliga dikotomier”. Dikotomier som implicit-explicit, organisatorisk-individuell, tyst-uttalad, överförd-oöverförd etc. kan visserligen skapa ett värde så länge de inte övertolkas, vilket forskningen ofta verkar göra. En intressant frågeställning som såväl Alvesson (2004) som Gherardi (2017) ställer sig är om det alls ligger ett värde i att studera kunskapspraktiker inom det organisationsteoretiska fältet och jag förstår frågeställningens relevans. Det känns egendomligt att stora delar av kunskapsfältet väljer att kritisera begreppet, men ändå samtidigt självsäkert bidrar till samma forskningsfält. Problemet med kunskapsbegreppet är att det inte räcker med att lista distinktioner eller diskussioner om kunskap som process eller objekt för att skapa och upprätthålla en förståelse. Inte heller räcker det med att skilja mellan konsultens kunskap som information, resultat, process eller objekt. För kunskapsbegreppet komplexitet handlar om så mycket mer än det, begreppet behöver förankras i konkreta praktiker för att förstås. För att jag i studien ska kunna använda kunskap som analytisk term på ett fruktbart sätt och lyckas förankra det i konsulternas praktiker bör jag alltså vara medveten om de fällor begreppet utgör föremål för.

Jag inledde avhandlingens teoretiska kapitel med att påstå att själva idén med kunskap som akademiskt begrepp inom samhällsvetenskapliga studier ofta är att bidra till en kartläggning

och en kritisk reflektion av det (se ex. Alvesson 2004 eller Jonsson 2012 för liknande resonemang). Jag har tagit uppfattningen på relativt stort allvar och försökt ringa in den mångtydighet som begreppet gestaltar, vilket varit uppgiften för första delen av det teoretiska kapitlet. Styhre (2007: 27-28) påpekar att en stor del av den organisationsteoretiska forskningen som arbetar med denna typ av frågeställning försöker ta abstrakta begrepp som kunskap, lärande och operationalisera det rakt av i termer av konkreta praktiker. Att studera lärande innebär att forskaren måste röra sig i två ritningar samtidigt, dels mot det konkreta och praktiska, även dels mot de abstrakta och teoretiska. Avhandlingens abstrakta resonemang har nu förts för att möjliggöra en positionering, och nu övergår jag till att konkretisera det genom att vända mig till de som är verksamma i praktikerna.

3 MIN STUDIE

Mitt analytiska ställningstagande sker i nedanstående kapitel, i vilket jag diskuterar de metoder jag använt mig av, väger deras för- och nackdelar samt ger en förklaring till varför dessa metoder är av relevans för min studie. I det här skedet bör understrykas att en samverkan mellan studiens samtal, tolkningen och teoribildningen är nödvändig för metodens utfall och således ligger även ett intresse i mötet mellan dessa. I diskussioner om metoder är påståenden som kritiskt tolka, kritiskt reflektera och kritiskt granska av central betydelse, således kan metod ses som ett sätt att distansera sig från tyckandet och istället bidra till ett analytiskt ställningstagande (Alvehus 2013). Kapitlet inleds med en diskussion gällande val av bransch, sedan övergår diskussionen till metodval, till samtalet som insamlingsmetod och till presentation av studiens konsulter. Avslutningsvis diskuteras diskursanalysen som analysmetoden, studiens trovärdighet och studiens etiska aspekter.

3.1 VARFÖR KONSULTBRANSCHEN?

Konsultbranschen är en kunskapstung bransch och ofta förekommande föremål för olika typer av studier (se ex. Muhr & Kirkegaard 2012, O'Mahoney 2010a, O'Mahoney 2010b, Savary 1999, Styhre 2003). Trots att branschen som studieobjekt är iakttagen och dissekerad många gånger om, upplevs konsulternas konstruktion synnerligen intressant, ett intresse jag delar. Anledningarna till mitt val av bransch är flera. Kunskapsöverföring och lärande i organisationer har länge intresserat mig – jag upplever att min kombination pedagogik och företagsekonomi ger intressanta speglar som lyfter båda fälten i nytt ljus. Jag har inte bara en pedagogisk bakgrund, utan är även dotter till en konsult och en pedagog, vilket med största sannolikhet har haft sin påverkan. Middagssamtalen har varit buffébord av frågeställningar, argumentationer, kunskapsöverföring och lärande. En ytterligare aspekt är att jag tidigt under mina studier kom i kontakt med artikeln *What's Your Strategy for Managing Knowledge* av Hansen, Nohria och Tierny (1999) som behandlar kunskap i konsultbranschen, och redan då såddes ett frö av intresse. Hansen et al. (1999) ringar in komplexiteten i begreppen konsultering och kunskap genom att konstatera det tillsynes självklara – att konsulterers kunskapshantering kan utgöra vinnande strategier men att själva kartläggningen av deras kunskap är svår. Jag ville helt enkelt se om jag kunde närma mig

den typen av problematik, en bidragande orsak till att studiens forskningsfråga formats till den rådande.

3.1.1 Tillträde till forskningsområdet

Jag gick in i forskningen med en grundläggande tanke om forskningsintresset, en infallsvinkel och specificering som delvis kom att förändras vartefter materialet samlades in. Studieintresset för konsulter och kunskap visade sig vara utmanande – något som visserligen gör tematiken än mer aktuellt. Kunskapsarbetet i konsultvärlden är komplext och rentav snårigt, vilket gör mitt intresse något problematiskt. Min ursprungliga avsikt var att granska kunskapsöverföringen internt bland konsulter i samma företag, en vision jag fick släppa efter tre långt utdragna försök. Jag gick in i tre företag, diskuterade deras kunskapshantering, men saknade verktyg för att närma mig konsultföretagens interna kunskapsöverföring. De konsulter jag träffade kunde inte sätta ord på sitt eget lärande, eventuellt saknade de själva redskap för samtalet vi förde, eventuellt uppfattade de inte det centrala i frågeställningen. Konsulterna i företagen menade att deras kunskapsöverföring är kopplad till kunden, till rekryteringen eller till den nyanställda – all annan typ av kunskap verkade överföras mer eller mindre omedvetet. Den kommunicerade och den tysta kunskapen gick helt enkelt inte att nå. Visserligen kan man se försöken som ett resultat i sig – men hur kan det komma sig att konsulter som kontinuerligt överför kunskap till andra, har svårt att se sin egen? Är konsulter medvetna om den aktiva kunskapsöverföring som sker i vardagen? Har de verktyg för att överföra kunskap till sig själva? Förstår de värdet av lärandet och är den enskilda konsulten medveten om sin egen kunskapsöverföring? Någonstans i gränslandet till den sista frågan föddes alltså studiens slutliga frågeställning, som också fick mig att inse att jag nog behöver närma mig den enskilda konsulten och istället bilda mig en uppfattning om hur själva konsultkonstruktionen sker. Så jag kontaktade enskilda konsulter i ett led att närma mig studiens frågeställning *Hur konstrueras en lärande konsult?*

3.2 SAMTALET SOM METODFORM

Det har länge förts en metodologisk debatt som handlar om det sätt på vilket man bäst skildrar och tolkar verkligheten (Frostling-Henningsson 2017). Utgår man ifrån Ahrne och Svensson (2016), så är det i kontexten med människorna som verkligheten skildras och som metoddiskussioner om kvalitativa metoder vuxit fram. Således har det kvalitativa forskningssättet med utgångspunkt i Ahrne och Svensson (2016) valts i föreliggande arbete. Tankegången om att individen uppfattar och tolkar sin sociala verklighet, som i sin tur är en del av deras skapande och konstruerande förmåga utgör alltså grunden för mitt metodval. Det kvantitativa forskningsfältet uppfattar den sociala verkligheten som objektiv, ett resonemang som inte går att applicera på den här typen av studie. För mig föll alltså valet naturligt, för att en konstruktion av en lärande konsult ska lyckas, behövs utrymme för tolkning – något en kvalitativ metod erbjuder.

Ahrne och Svensson (2011) frågar sig varför samhällssforskaren ska bemöda sig om att samla in samtal med människor. Det enkla svaret skulle vara för att försöka förstå vad sociala interaktioner och samhälleliga fenomen betyder i vissa kontexter. Grundtanken i kvalitativa studier är ofta att man utgår ifrån att verkligheten kan uppfattas på olika sätt, och då finns det följaktligen ingen absolut sanning (Malterud 2009), en aspekt studiens samtal ofta vittnar om. Inom det kvalitativa forskningsfältet ses ofta intervjun som den mest grundläggande kvalitativa metoden för att få fram kunskap om en individ, grupp eller organisation (Ahrne & Svensson 2016). Fastän intervjun i sig kan uppfattas som alltför självklar, så består den ofta av komplexa och svårtolkade sociala interaktioner (se ex. Alvesson 2011, Eriksson-Zetterqvist & Ahrne 2016, Öberg 2015). Lantz (2013) påpekar att det lättaste sättet att få information om hur en person uppfattar den företeelse en forskare intresserar sig för är genom att ställa frågor. Intervjun är således en tacksam insamlingsmetod för att få information om hur olika fenomen uppstår eller hur fenomen upplevs (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne 2015). Jag är intresserad av att förstå hur studiens konsulter upplever sitt eget lärande, därav är intervjun en tacksam insamlingsmetod även för den här studiens syfte. Insamlingsmetoden kan till och med ses som nödvändig för studiens utfall – jag tolkar, granskar och kartlägger informanternas konstruktion av sig själva. Alvesson (2011) har en grundtanke om att intervjun som empirisk situation ska studeras som sådan, som ett samtal, inte behandlas som verktyg för data. Jag väljer därav att i mitt metodkapitel och således även

i min avhandling utgå ifrån Alvessons grundtanke om samtalet som insamlingsmetod, och inte tala om insamling av data (ett argument jag möter med intresse), utan istället redogöra för samtalen i sig.²⁷

Varför väljer jag då att tala om samtal framom intervju? I metoddiskussioner om intervjuer brukar ofta indelningar som strukturerad, semistrukturerad och ostrukturerade intervjuer framkomma (se ex. Alvehus 2013, Bryman & Bell 2013, Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2015, Kvale & Brinkmann 2009, Lantz 2013). Ett indelningssätt som lämpar sig väl för att beskriva hur mycket informanten kan styra intervjun. I den ostrukturerade intervjun har personen som intervjuas mer möjlighet att styra samtalet, än i den strukturerade (Alvehus 2013). I enighet med den indelningen skulle mina samtal kunna beskrivas som semistrukturerade intervjuer, eller som djupintervjuer. En djupintervju ses som ett samspel mellan informanten och forskaren, där forskaren låter informanten fritt förstå frågeställningarna utan att forskaren ställer ledande frågor (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005). Alvesson (2011: 29) påpekar att även detta samspel ska ses som ett samtal med ett syfte, även om forskaren tänker sig att samtalet formas av viljan att få kunskap. Alvesson (2011: 16) hävdar att den halvstrukturerade intervjun istället kunde ses som ett strukturerat samtal och det är således i det resonemanget min metodologiska förankring finns. Med avstamp i Alvessos resonemang beskrivs alltså insamlingsmetoden som strukturerade samtal.

De strukturerade samtalen innefattar ett socialt samspel. Alvesson (2010) talar om samtalet som kunskapsbyggande och metaforen går även väl att applicera på den här studien. Dingwalls (1997) påpekar att om intervjun ses som socialt möte, så måste den analyseras som en helhet. Samtalen jag fört tillsammans med studiens informanter tolkas och granskas alltså i sin helhet, så att samtalet som empirisk situation ska ses i sin situationsspecifika

²⁷ Man talar inte heller om datainsamling i en diskursanalys, utan ser även där på själva helheten (Börjesson & Palmblad 2007). Ett ytterligare argument för att samtalet som insamlingsmetod lämpar sig väl för studiens syfte. I en stor del av metodlitteraturen ser man intervjun som en insamlingsmetod som ska garantera ska generera fakta om samhället. Inom diskursanalysen förhåller man sig något annorlunda – det är en helhet av analys och inte en procedur där insamling av fakta kommer först och analys där efter (Alvesson & Sköldberg 2017).

kontext i vilken jag själv som forskare ingår. Jag är väl medveten om att kritiken som här kan riktas är att det talade samtalet inte alltid ger en korrekt bild av upplevelser, känslor och fantasier samt att dessa inte alltid är lätta att iklä ord. Men i och med att en konstruktion är aktuell, ser jag ändå att samtalet ger tillräckligt för att göra allmänna antaganden. Jag är också väl medveten om att min medverkan som forskare påverkar resultatens utfall.

Kunskapsbyggandet är en komplex process, så min ambition var att i samtalen föröka ringa in tematiken framom att genast ställa frågor om den. Jag upptäckte hastigt att svårigheterna med ett forskningsintresse i kring kunskap och yrkeskonstruktion blev att formulera tillräckligt ärliga frågor. Med ärlighet syftar jag här inte på sanningsenlighet, utan snarare trovärdighet. Utmaningarna blev alltså att ställa tillräckligt stora frågor för att få informanten att själv öppna upp ämnet. I och med att jag ser metodverktyget som ett kunskapsproducerande möte mellan människor, behöver jag som forskare använda mig av reflektion och tolkning för att kunna abstrahera det som har beskrivits. I ett metateoretiskt ramverk ser jag alltså samtalssituationen som en komplex, språklig, social och subjektivt rik situation, en situation som potentiellt kan producera och utveckla kunskap, ett syfte som även motsvarar diskursanalysens. Tesen går givetvis att ompröva mot andra forskningsansatser i ljuset av studiens forskningssyften. Men oavsett så är min ambition att göra teoretiskt välgrundade tolkningar baserat på dessa samtal och hitta diskurser som konstruerar lärande konsulter.

En sammanfattning av vad de intervjuade sagt ökar nödvändigtvis inte förståelsen av själva forskningsfrågan, därav krävs såväl en metarefleksion som en reflektion över studiens material (Lantz 2013). För det kan verka självklart att när det som människor sagt hamnar i fokus för analys, ter det sig helt annorlunda än vad det kunnat göra i den sociala situationen den uppkommit i. Således kan en metodologisk konflikt uppstå i det att se samtalet som ett socialt möte, en konflikt jag är medveten om.

3.3 STUDIENS SAMTAL

Min avsikt var att samla berättelser, livshistorier och minnen som tillsammans reder ut svaret på studiens frågeställning och slutligen en konstruktion. I jakten på dessa berättelser kan en

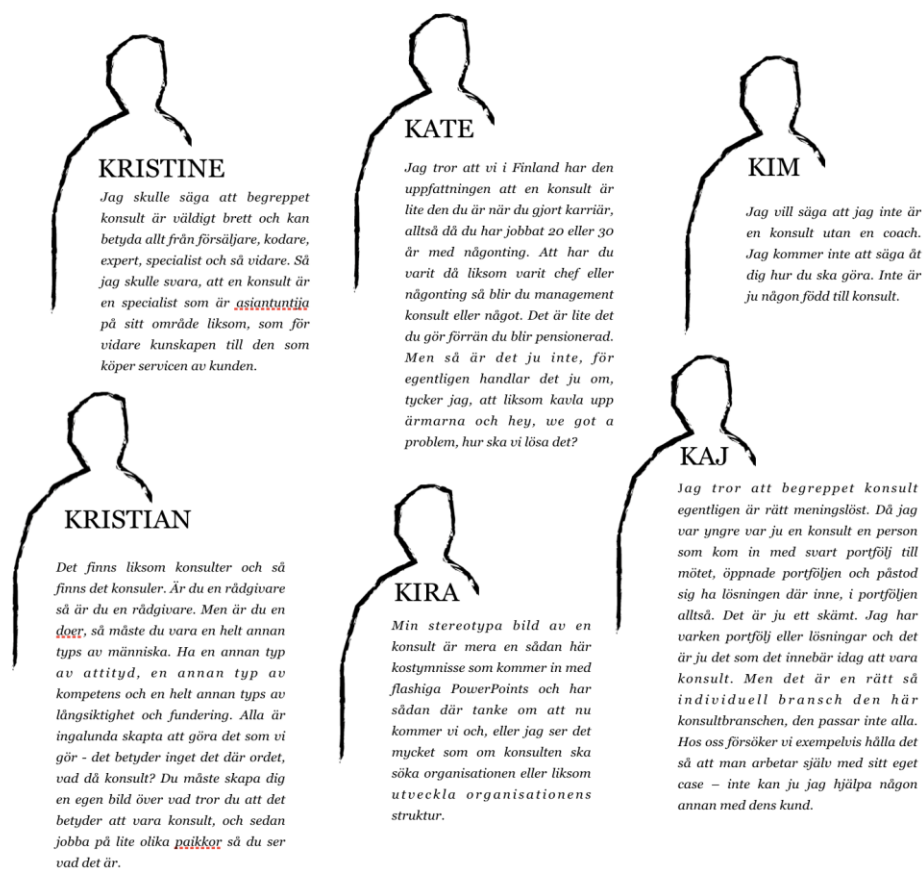
intervjuguide fungera som viktigt stöd (Lantz 2013), guiden som jag valt att kalla samtalsguide ses som bilaga (se bilaga 1). Jag ville alltså inte styra intervjuerna för mycket, men däremot följa upp spår som var betydelsefulla för studiens syfte. Nästan alla konsulter inledde samtalet med att säga att de inte riktigt vet vad de kommer tillföra studien, så jag upplever att samtalsguiden fungerade som ett riktgivande samtalsverktyg i sin kontext.

Samtalen med konsulterna inleddes med att jag presenterade mig själv, studiens syfte och öppnade upp bakgrunden till mitt huvudintresse. Med tanke på studiens tillförlitlighet är det värdefullt att informanterna är införstådda med studiens syfte för att kunna medverka, likväl är det viktigt att ett förtroende mellan parterna skapas och upprätthålls (se Alvesson 2011, Eriksson-Zetterqvist & Ahrne 2015, Lantz 2013). Fem samtal hölls på allmänna platser, ett hölls hemma hos en av konsulterna av praktiska skäl. Alla samtal inleddes med allmänt småprat över en kopp kaffe, för att sedan gå över i några allmänna frågor kring utbildning, tidigare arbetsplats etc., något Lantz (2013) kallar för bakgrundsvariabler. Bakgrundsvariablerna i sig är inte av specifikt värde för studiens utfall, jag kommer således inte föra en diskussion gällande konsulternas ålder, kön, och arbetsort. Man kan hävda att en sådan diskussion är relevant, men inom ramarna av denna studie gör jag inte en koppling mellan kunskap och ålder, kön eller region. För ytterligare studier inom samma forskningsintresse kunde dock en fördjupning inom dessa vara särskilt intressant, specifikt en studie om inläring kopplad till praktiker som tangerar genus, makt eller ålder.

Samtliga samtal hölls på informanternas modersmål, i det här fallet svenska. Fem av sex intervjuer hölls under våren 2018, den sista under sommaren 2018. En av informanterna föreslogs av min handledare, en annan av min pojkvän, en tredje av min pappa och de andra tre hade jag själv kommit i kontakt via andra vid olika tillfällen. Valet av konsulter gjordes alltså utgående ifrån ett så kallat *bekvämlighetsurval*, något som Bryman och Bell (2013) definierar som personer som vid tidpunkten för studien råkar finnas tillgängliga för forskaren. Samtalen varade drygt en timme och samtliga samtal spelades in med informanternas samtycke och med hjälp av programmet *QvickTime Player*. Samtalen transkriberades och det totala transkriberade materialet uppgår till 96 Word-sidor skrivet med enkelt radavstånd och storlek 12. Samtliga informanter avtackades med något som kunde kompensera deras medverkan, därtill erbjöds alla ta del av avhandlingen ifall de så önskade.

3.4 STUDIENS KONSULTER

Studiens konsulter har alltså alla lite olika bakgrunder, är i olika åldrar, kommer från olika delar av landet, är olika typer av konsulter och har varierande anledningar till sina yrkesval. Därtill arbetar de i eller för olika företag. Orsaken till att de gemensamma bakgrundsvariablerna är så få är för att jag ville samtala med individer som representerar olika typer av konsulter. Att valet föll på specifikt dessa konsulter har inget underbyggande orsak – dock finns det en gemensam nämnare som för dem samman, en variabel som egentligen är av rätt stor vikt för själva studien – de alla är relativt nya i sina roller som konsulter. Med relativt ny införstås här att samtliga informanter har arbetat mindre än 10 år i sina nuvarande konsultroller. Nedan redogör jag kort och fritt för samtalen och konsulterna i sig, med syftet att presentera de som utgör avhandlingens studieobjekt: *Kristine, Kate, Kim, Kristian, Kaj och Kira*. Samtliga namn är fingerade, därtill har jag valt att omskriva sådant som direkt går att koppla ihop med personen i sig.



3.4.1 Kristine

Jag skulle säga att begreppet konsult är väldigt brett och kan betyda allt från försäljare, kodare, expert, specialist och så vidare. Så jag skulle svara, att en konsult är en specialist som är asiantuntija på sitt område liksom, som för vidare kunskapen till den som köper servicen av kunden.

Kristine och jag träffades på en lunchrestaurang. Hon verkade lite spänd inför mötet och berättade att hon aldrig tidigare medverkat i något liknande. Hon arbetar som IT-konsult i ett stort globalt It-företag, beskriver sig själv med titeln *Analytics Consultant* och menar att hon just nu arbetar rätt så brett med olika IT-projekt som alla relaterar till olika former av data. Hon poängterar att hon är relativt nyutexaminerad och att det inte är länge sedan hon själv gjorde intervjuer till sin egen avhandling. Jag frågar hur det känns att sitta på andra sidan – hon säger att det hänt så oerhört mycket under de senaste åren, att hon har svårt att relatera till hur det kändes att studera, att hon knappt minns hur det var att lära sig i sådana situationer. Men hon påpekar att hon ända sedan studierna vetat om att hon gillar att arbeta i projektmiljöer och i kunskapsintensiva branscher. Däremot så menar hon att inga studier förberett henne för konsultarbetet, att all kunskap om själva yrket måste hittas själv. Hon jobbar just nu som projektledare för ett större projekt och anser att hennes huvudsakliga arbetsuppgifter just nu är att leda sig själv i förändring. Förändring är något som hon ofta lyfter upp under vårt samtal, att förändring ständigt präglar och präglar henne i hennes roll.

3.4.2 Kate

Jag tror att vi i Finland har den uppfattningen att en konsult är lite den du är när du gjort karriär, alltså då du har jobbat 20 eller 30 år med någonting. Att har du varit då liksom varit chef eller någonting så blir du management konsult eller något. Det är lite det du gör förrän du blir pensionerad. Men så är det ju inte, för egentligen handlar det ju om, tycker jag, att liksom kavla upp ärmarna och hey, we got a problem, hur ska vi lösa det?

Kate inleder samtalet med att säga att om någon för tio år sedan skulle ha sagt åt henne att hon kommer bli konsult, skulle hon ha blivit livrädd. Hon menar att hon idag inte är säker på om hon vill förknippas med den stereotypa bilden av en konsult, fastän jag säger att jag upplever henne som allt annat än stereotypisk. Kate arbetar som landschef för ett stadigt

växande HR-konsulteringsföretag och kallar sig själv *HR-konsult* eller *Management konsult*. Hon beskriver sig själv som äkta, som entusiast och som utvecklare. Kate och jag möts på en lunchrestaurang och hon sätter genast igång med att bena ut kunskapsbegreppet och konsultering. Hon är noga med att tacka mig för att jag tar upp ämnet, påpekar att det är oerhört viktigt att sådant här diskuteras och understryker att hon egentligen borde ta upp liknande frågeställningar med sina kolleger. Det syns tydligt att Kate brinner för det hon gör, hon talar varmt om sina anställda och reflekterar innerligt kring sig själv och sin egen kunskapsöverföring. Just nu arbetar hon med förmansuppgifter och konsulterar större bolag, men hon poängterar ofta hur mycket av arbetet som görs i samarbete med kollegerna. Det lyser i ögonen på henne då hon får tala om sitt arbete. Hon kallar sig gärna konsult, även om hon flera gånger påpekar att hon inte vill förknippas med en sådan.

3.4.3 Kim

Ja men nu ser jag ju så att en konsult är han som kommer med ett färdigt verktyg och så ska den passa in i det. För det är ju just det jag talar emot då jag talar om coaching. Jag vill säga att jag inte är en konsult utan en coach. Jag kommer inte någonsin att säga åt dig hur du ska göra ser ju så att en konsult är den som kommer med ett färdigt verktyg och så ska den passa in i det.

Kim är egenföretagare. Hon driver ett solokonsultföretag som erbjuder utbildning och coaching inom ledarskap, teamarbete och kunskapsledning. Därtill poängterar Kim att hon sitter i ett flertal styrelser. Kim och jag träffades en tidig förmiddag hemma hos henne, hon påpekade ett flertal gånger att då hemmet också blivit ett kontor så upplever hon någon form av identitetskris. Trots att Kim öppet talar om konsultbegreppet och sitt eget lärande, tar hon gärna avstånd från begreppet konsult och menar att hon hellre skulle kalla sig utbildningscoach. Hon menar att hon inte vill förknippas med någon som kommer in och presenterar lösningar, utan istället kan vara någon som får andra att växa med andra medel. Jag får uppfattningen om att Kim är rätt så självsäker i det hon gör, och att hon trivs i sin utbildarroll.

3.4.4 Kristian

Det finns liksom konsulter och så finns det konsulter. Är du en rådgivare så är du en rådgivare. Men är du en doer, så måste du vara en helt annan typ av människa. Ha en annan typ av attityd, en annan typ av kompetens och en helt annan typ av långsiktighet och fundering. Alla är ingalunda skapta att göra det som vi gör - det betyder inget det där ordet, vad då konsult? Du måste skapa dig en egen bild över vad tror du att det betyder att vara konsult, och sedan jobba på lite olika paikkor så du ser vad det är.

Det är inte frågan om att Kristian inte skulle gilla att tala om sitt arbete, han berättar mer än gärna om hur han tänker och hur han ser på kunskap. Han understryker att han då han utexaminerades hade han inte en aning om vad konsultarbetet innebar, men att han idag efter en del misslyckanden kan säga att han vuxit in i rollen. Han är grundare av ett mindre konsultföretag med fyra anställda, som han menar att idag har större aktörer som återkommande kunder. Kristian och jag träffas på en lunchrestaurang mitt i rusningstid, han hade lucka mellan två möten påpekade han då vi bestämde träff. Jag kom i god tid till mötet, men Kristian var redan där – han påpekade att han gärna är förberedd inför sina möten, därav hade han nu satt sig ner en stund för att fundera på det här med kunskap. Jag uppfattade Kristian som medveten och passionerad, med en skicklig förmåga att se på sin egen kunskapsprocess och iklä den i ord.

3.4.5 Kira

Min stereotypa bild av en konsult är mera en sådan här kostymnisse som kommer in med flashiga PowerPoints och har sådan där tanke om att nu kommer vi och, eller jag ser det mycket som om konsulten ska söka organisationen eller liksom strukturellt utveckla organisationens struktur, eller ha strategiworkshops eller sådant här. För det är den sortens konsulter jag själv har upplevt och det är inte den typen av konsultering jag själv vill göra, utan för mig är det mera om att hitta fokus på människan i organisationen.

Kira och jag möttes upp en eftermiddag i ett konferensrum. Hon jobbar deltid vid en utbildningsinstans och vid sidan om driver hon sitt eget solokonsultföretag. Hon presenterar sig själv som coach och menar att konsultbegreppet är något hon ännu inte vill definiera sig som även om namnet på hennes företag innehåller konsulteringsbegreppet. Hon arbetar helst med frågor gällande utbildning, retorik och kommunikation och förklarar att hon tidigare

jobbat mycket med administration, kvalitetssäkring och kommunikation. Jag upplever henne väldigt välutbildad, intelligent och med mycket erfarenhet. Hon själv menar dock att hon inte ser sig själv så.

3.4.6 Kaj

Jag tror att begreppet konsult egentligen är rätt meningslöst. Då jag var yngre var ju en konsult en person som kom in med svart portfölj till mötet, öppnade portföljen och påstod sig ha lösningen där inne, i portföljen alltså. Det är ju ett skämt. Jag har varken portfölj eller lösningar och det är ju det som det innebär idag att vara konsult. Men det är en rätt så individuell bransch den här konsultbranschen, den passar inte alla. Hos oss försöker vi exempelvis hålla det så att man arbetar själv med sitt eget case – inte kan ju jag hjälpa någon annan med dens kund.

Kaj har under de senaste sex månaderna fungerat som regionchef för ett globalt konsultföretag och arbetade innan det som konsult i samma företag. Vi möttes upp över en kaffe och Kaj beklagade sig över att han inte hinner bli långvarig. ”Du vet ju hur det är i den här branschen” sa han och ryckte på axlarna. Kaj förklarar att företaget egentligen sysslar med HR-konsultering, att deras motto är att förstå vilken potential personer har i förhållande till organisationens behov, men att det på senare tid handlat mycket om att medverka i företags rekryteringsprocesser.²⁸ Jag fick uppfattningen om att Kaj inte riktigt trivdes i sin roll som konsult. Han valde ofta att flytta fokus från sig själv till företaget, han talade dock om sig själv som konsult men påpekade ofta att konsultyrket inte är något som passar alla.

3.5 DISKURSANALYSEN SOM ANALYSMETOD

Ett insamlat kvalitativt material är aldrig färdigsorterat. Rennstam och Wästerfors (2015) påpekar att den samhällsvetenskapliga forskaren bör sortera sitt material som legoklossar,

²⁸ Samtalet tillsammans med Kaj blev inte vad det borde ha blivit. Hans telefon ringde ofta, och hans fokus fanns ofta någon annan stans, vi kom aldrig framåt. Han hade också väldigt svårt att föra samtalet vidare och utgå ifrån sig själv i sina argument. Även om samtalet i sig inte gav mycket för studien, så vittnar samtalet om forskningsintressets värde. Att Kaj saknade verktyg för att tala om sin egen kunskapskonstruktion kan givetvis anses vara personspecifikt, men går givetvis även att tolkas ihop med de andra konsulternas samtal. Kaj arbetar vid tidpunkten av avhandlingens färdigställande inte längre som konsult.

ibland separera klossarna enligt färg, ibland enligt storlek, ibland enligt funktion. Legometaforen gestaltar egentligen sorteringsproblematiken väldigt väl, men Rennstam och Wästerfors (2015) kommer ändå fram till att det inte räcker med form, utan att vi samtidigt behöver ställa oss frågorna vad och hur.²⁹ Vad som sägs och hur vi säger saker och ting är således en väsentlig grundpelare i den kvalitativa analysmetoden (Bryman & Bell 2013). Då jag granskade studiens empiriska material, separerade legoklossarna och ställde mig frågorna vad och hur så insåg jag att jag ofta återkommer till konsulternas diskurser för språk och konstruktioner av verkligheten. Forskningssyftet och forskningsintresset är alltså att studera samtal som bildar mönster av verkligheten och därefter konstruerar konsultarketyper. Således fanns där en naturlig motivering till diskursanalysen som studiens analysmetod. Utmaningen med analysmetoden i samhällsvetenskapliga studier är att begreppet diskurs ofta har en bred och vag benämning (se ex. Alvesson & Kärreman 2000, Alvesson & Sköldberg 2017). Det finns således inte en koncensus kring vad diskursanalysen är och hur den utformas.³⁰ I det här avsnittet reder jag ut hur jag i studien förstår diskursanalys och hur analysmetoden används som verktyg. Jag har inte för avsikt att redogöra för och täcka alla användningar av diskursanalysen, utan snarare fokusera på metoden som verktyg för analys och som förståelse av samtal.³¹

Diskursanalysens utformning är nära förknippad med den teoretiska förståelsen av begreppet diskurs. I ledet att beskriva vad jag förstår med begreppet börjar vi med konsulten. Vad en person, i det här fallet en konsult, egentligen är blir en mindre intressant fråga för en diskursanalytiker. En konsult är inte, utan den konstrueras med hjälp av den kategori och kontext konsulten verkar i. Diskursanalysens intresse är uttrycka en kontextuell förståelse i termer av talets specifika detaljer i olika situationer (se ex. Alvesson & Sköldberg 2017, Bryman & Bell 2013, Börjesson & Palmblad 2007). Man kan anta att då språk används har språk konstruerats. Diskursanalysen hjälper oss främst att förstå språkets roll i den verklighet

²⁹ Författare påpekar ofta att man i den kvalitativa forskningen bör utgå ifrån frågeorden *vad* och *hur*. *Vad pratar människor om? Hur pratar människor?* (Se ex. Gubrium & Holstein 1997 som anses ha lagt grunden för tankegången inom den kvalitativa metodologin).

³⁰ Den form av diskursanalys som ofta ligger till grund för forskare i företagsekonomi är den som förknippas med samhällsvetare som Alvesson och Sköldberg (2009, 2017), Billing (1992), Fairclough (1995), Foucault (1993), Potter (1997), och Gilbert och Mulkay (1984) och Bryman & Bell (2013). De olika teoretikernas perspektiv skiljer sig en del. En del inriktningar fokuserar snävt på samtalet och behandlar inte det sociala sammanhang i vilka samtalet ingår. Andra beaktar kulturella fenomen, traditioner av generalitet etc. (För mer ingående resonemang, se Alvesson & Sköldberg (2017: 333), Linell (1990: 32) eller Potter och Wetherell (1987)).

³¹ I avhandlingen förstår jag samtal som en dialog med en person som frågar och en person som svarar samtidigt som det skapas en diskussion (Kvale och Brinkmann 2012).

vi skapar (se ex. Bolander & Fejes 2009, Winther Jørgensen & Phillips 2000, Wreder 2007). Diskursanalysen kan alltså variera i synen på förhållandet mellan mening och diskurs och jag förstår diskursen som direkt kopplad till meningsskapande i sociala praktiker. Alvesson och Sköldbberg (2017) påpekar att om man som forskare ägnar sig åt att förstå meningsskapande som delar av sociala praktiker, handlar processerna om intressanta mönster i beteende och/eller föreställningar, till skillnad från den traditionella metodiken som går ut på att avspegla verkligheten genom att hitta mönster via insamlad data.

Man kan påstå att jag utgår ifrån en socialkonstruktivistisk ansats, där forskarens tolkning av det empiriska materialet är central. I och med att diskursanalysen även varierar i omfattningen av tid och rum, blir en av de centrala frågeställningarna på vilken social nivå diskursen antas formas. Avhandlingens empiriska material behandlas som uttryck för diskurser som konstruerar konsulter och således fokuserar jag alltså inte bara på vad konsulterna säger, utan ställer mig även frågan hur konsulternas kunskapspraktik formar konsultkonstruktionen och hur arketyperna konstruera. Diskursen som språk och praktik formas alltså i mitt fall genom kunskap i det specifika sociala sammanhang som konsulterna verkar i.

Börjesson och Palmblad (2007) har redan länge understrukit värdet av de olika diskursanalytiska inriktningarna som verkar inom den samhällsvetenskapliga forskningen. Inriktningarna är på många sätt brokiga och komplexa i sin kontext och något som vittnar om begreppets bredd. Jag ser alltså i avhandlingen en diskurs som en social text, men den verkliga innebörden är knepigare än så. Med avstamp i Winther Jørgensen & Phillips (2000: 7) och i Alvesson och Sköldbberg (2017) kan man förenklat beskriva diskursen som ett bestämt sätt att tala om och förstå världen – diskurser kan ses som verktyg för att söka mönster i hur språk används inom olika sociala praktiker (Winther Jørgensen & Phillips 2000). För mig som diskursanalytiker kan det då handla om att bedriva forskning kring vilka berättelser som knyts till vilka platser och vilka föremål som knyts till specifika sammanhang. Analysen omfattar alltså då hur jag söker mönster i hur konsulterna själva talar om kunskap och lärande. Dessa mönster bildar arketyper som agerar diskurser och som i sin tur i avhandlingens resultatkapitel skapar en konstruktion.

Diskursanalysen länkas i det här fallet till profession, frågan vems kontext är således väldigt central. Diskursanalys kan alltså se ut på olika sätt beroende på vilken teoretisk nivå man

befinner sig på – jag kommer nedan göra en mycket kort översikt över de teoretiska nivåer jag läser in diskursanalysen i. Än en gång måste understrykas att diskursanalys är ett vitt begrepp med många definitioner, innebörder och traditioner. En fullständig definition av begreppet diskurs är svår att göra, och den förankras ofta i det kunskapsintresse du har – vissa diskurstraditioner är givetvis mer användbara än andra. Några traditioner och teoretiska nivåer värda att nämna, är Ernesto Laclau & Chantal Mouffe (2001) som på sin nivå utgår ifrån politiska processer, Michel Foucault (1993) som intresserade sig för de stora diskursernas uppbyggnad, omfattning och makt. Norman Fairclough (1995) som kombinerade intresset för de stora diskurserna med mer lingvistiska analyser i hans kritiska diskursanalys, med fokus på maktens effekter av sociala ojämlikheter. Naturligtvis finns det flera diskutstraditioner som intresserar sig för andra diskurser, men dessa tre får utgöra fältets inkörspport.

I diskursanalysen är inte insamlingen av material och analysen tydligt uppdelad, utan bildar istället en helhet av analys (Börjesson & Palmblad 2007, Bolander & Fejes 2009). Materialet ses ofta som språkliga utsagor som gestaltar en verklighet, något som Bolander & Fejes (2009) hävdar är baserat på att materialet beskriver en verklighet, man kan alltså säga texterna för fram ett sanningsanspråk. Jag ser analysmetoden som ett verktyg där man kan dekonstruera samtalet och fundera på vad samtalet såväl innesluter som utesluter, ett användbart redskap eftersom syftet är att redogöra för det som osynliggörs. I och med att syftet är att hitta mönster som tillsammans utgör en konstruktion är analysen utformad för att svara på studiens frågeställning.

För att lyckas urskilja större diskurser i mitt transkriberade material, så bearbetade jag texterna flera gånger. Börjesson (2003) påpekar att när materialet väl är transkriberat och diskursanalysen används, blir resultatet i bästa fall såväl ny som annorlunda kunskap. Trots det blir en diskursanalys aldrig färdig. Ur en diskursanalytisk synvinkel så handlar det i grunden om att problematisera, tolka och konstruera – och den processen står aldrig klar (Alvesson 2011, Börjesson 2003). Därtill rekonstruerar konsulterna i studien först sig själva och sedan sker en ytterligare rekonstruktion av mig som forsare. Man kan se medvetenheten om att studien konstruerar sitt studieobjekt som en viktig del av reflexiviteten i tolkningsprocessen (Börjesson 2003). Min diskursanalytiska process gestaltas i följande

kapitel där jag jämför mitt insamlade material med den litteratur jag presenterade i avhandlingens teoretiska avsnitt.

3.5.1 Analytiska generalisationer

De kvalitativa forskningsresultaten kritiseras ofta för att vara allt för subjektiva och svåra att generalisera (Bryman & Bell 2013). Teoretiker påpekar ofta att forskare som samlar in ett begränsat kvalitativt material har svårt att applicera sitt material på andra miljöer (se ex. Alvesson & Sköldberg 2017, Bryman & Bell 2013). Studiens samtal kan alltså omöjligtvis representera och konstruera konsultbranschen, vilket inte heller är studiens syfte. Jag kan inte heller utgående ifrån mina samtal göra en generalisering gällande konsultkonstruktionen, men jag kan säga något om de konsulter som ingår i studien. Det kvalitativa materialet utgör således grund för studiens teoretiska slutsatser, inte grund för övergripande slutsatser. Den kan även ytterligare finnas problem med den externa reliabiliteten – studiens material är omöjligt att återge i sin exakthet. Däremot kan den interna validiteten ses som en styrka – jag som forskare är ständigt verksam nära mitt material, och där igenom kan det finnas ett tydligt samband mellan det observerade och det teoretiska.

3.6 ETISKA ASPEKTER OCH STUDIENS TROVÄRDIGHET

Jag vill här ringa in några av avhandlingens etiska aspekter som kan ses problematiska. Det finlandssvenska konsulteringsfältets storlek är en första aspekt – fältet är litet och därav kan någon av informanterna gå att känna igen, trots fingerat namn. Därtill kan urvalsmetoden, som baserar sig på ett bekvämlighetsurval, uppfattas något vag. När man utgår ifrån sin egen bekantskapskrets bekanta blir urvalet lätt något homogent. Lantz (2013) menar att forskare med tendens att homogenisera sitt material går miste om variationer mellan informanter. För att motverka detta valde jag att föra samtal framom intervjuer, för att möjliggöra en plattform även för detaljer och variationer. Likväl kan man ifrågasätta antalet samtal. Jag valde att föra samtal tillsammans med konsulterna ända tills det inte längre kom upp något nytt som kan vara av värde för studiens slutresultat. Det sista samtalet blev rätt likt ett av de tidigare, så jag valde att stanna vid sex stycken samtal. Fastän jag tror på samtalet som insamlingsmetod

så är jag medveten om att även den aspekten kan uppfattas problematisk rent etiskt. För ett samtal går alltid i någon riktning, och i och med att jag som forskare själv utgör en del av samtalet så kan riktningen styras av mig. Därigenom kan alltså informantens åsikt färgas och utfallet påverkas. Jag är medveten om vilka risker det finns med samtalet som metodform och jag tror att den medvetenheten ger nytta i analysarbetet.

I en studie av den här storleken blir trovärdighet ofta en aktuell fråga – så även i det här fallet. I den här avhandlingen är det samtalen med studiens informanter som utgör studieobjekt och jag är alltså medveten om att jag utgående från samtalen inte kan dra generaliserbara antaganden om konsultyrket i sig. Inte heller kan jag anta att studiens resultat vittnar om en kartläggning av konsulteringsfältet som sådant, men jag kan göra konstruktioner och antaganden om studiens informanter, om deras syn på kunskap, konsultering och yrkeskonstruktionen samt därefter dra slutsatser om deras yrkesverklighet.

Rennstam och Wästerfors (2015) menar att det uppkommer allt fler böcker som ger rekommendationer när det gäller analys och bearbetning av kvalitativt material. Alasuutari (2010) kallar fenomenet 'de världsomspännande processerna' som gör att forskare och studenter i allt större grad delar ungefär samma tankegångar om kvalitativt material. Även detta kan ses som problematiskt. Leder dessa världsomspännande processer till att samma kunskap omprövas i olika ljus men ständigt återvänder till samma resonemang? Möjligt – men samtidigt är det kvalitativa fältets uppgift att tolka, granska och ompröva (Ahrne & Svensson 2015).

4 KONSULTSAMTALEN

Då man som forskare granskar sin egen frågeställning ur olika perspektiv har den analytiska processen påbörjats (Rennstam & Wästerfors 2015). Jag granskade studiens samtal, letade efter mönster i konsulternas berättelser och listade beskrivande arketyper. Dessa arketyper omformades sedan till sex stycken signifikanta diskurser som verkade centrala i konsulternas lärandekonstruktioner; *konsulten som erfaren expert*, *konsulten som problemlösare*, *konsulten som social lagspelare*, *konsulten som ensam tänkare*, *konsulten som fiktiv figur* och *konsulten som icke-konsult*. Jag kommer i framförvarande kapitel analysera hur konsulten genom dessa diskurser skapar mönster för sina kunskapsprocesser. I kapitel fem utvecklar jag sedan analysen genom att se hur mönstren i dessa diskurser konstruerar en lärande konsult. Kapitel fyra och fem är således utformade för att besvara studiens frågeställning: *Hur konstrueras en lärande konsult?*

Jag ämnar alltså granska de kunskapspraktiker studiens konsulter ingår i då de lär sig. Jag vill ta reda på hur de skaffar sig ny kunskap, hur de överför den införskaffade och vilka metoder de använder för att konstruera sitt eget lärande och sin kunskap. Samtidigt vill jag se på hur de genom diskurserna talar om sin profession, hur de framställer sin yrkeskonstruktion och hur de ser på konsultyrket i sig. För mig är det viktigt att låta studiens konsulter komma till tals, och även fast jag så rättvist som möjligt försöker återge deras berättelser i våra samtal, så är det min tolkning av samtalen som presenteras. Det är alltså omöjligt att ignorera den omedvetna eller medvetna påverkan jag som forskare har på mitt material. Med det sagt vill jag påpeka att min avsikt inte är att föra hela konsultfältets talan, inte heller att dra slutsatser kring hur lärande i allmänhet tenderar uppstå. Min avsikt är istället att skapa diskurser som möjliggör en analys av studiens samtal, dessa diskurserna bildar arketyper som konstrueras genom konsulternas berättelser. Jag är medveten om att materialet vittnar om betydligt fler arketyper och diskurser än de som presenterats, något som en framtida studie kunde öppna upp för.

4.1 KONSULTEN SOM ERFAREN EXPERT

Konsulter ses ofta som experter (DeFilippi et al. 2006, Furusten & Werr 2017) och Furusten (2018: 56) påpekar att det i förväg inte finns ”specificerade kunskapskrav som dagens experter ska leva upp till”. Konsultsamtalen vittnar om värdet av expertis, erfarenheter och olika typer av arbetsuppgifter, men omfattar inte heller diskussioner om kunskapskrav de upplever att de behöver uppfylla. Kate menar exempelvis att ”som konsult är du ju expert på din organisation, på din egen kunskap och på det vi gör – att okej, hur gör vi det här på bästa sätt på ert sätt utgående ifrån vår kunskap och erfarenhet.” Kristine hävdar till att hon framom konsult skulle tala om sig själv som expert: ”Jag gillar inte riktigt begreppet konsult så där jättemycket överlag. Jag skulle hellre tala om att jag är expert. Och inom sedan mitt expertområde skulle jag tala om att jag är specialist, liksom inom den kunskapspraktiken.” I mitt samtal med Kristine, som är relativt nytexaminerad återkom vi ofta till erfarenhet som en viktig komponent i den kunskapspraktik hon är verksam i:

Jag har funderat mycket på det här med erfarenhet i och med att jag själv på många områden är helt ny. Sedan har du någon som gjort det tidigare och redan har jobbat inom branschen i säg, 20 år, och har hållit på med det här projektet redan 1 år och är jättebra på det området och har skött de flesta rollerna. Och sedan plötsligt tar du över en del och går fram till kunden och säger att ’Hej, här kommer nu den här typen, är det okej att hon tar över det här så att de andra kan fokusera på andra saker i projektet?’ Det där är en sak som jag har funderar väldigt mycket på. Om man då ser sig själv som den nya och där jämför sig med den gamla som har jättemycket erfarenhet, så är det lätt att man förminskar sig själv och ifrågasätter vad man egentligen kan. Kollar du på någons cv så syns ju en hel del av deras erfarenheter, och det är nog något som inom konsultbranschen värderas, det alltså att du kan visa upp att du har dragit det här projektet och gjort det här arbetet. Med den erfarenheten som presenteras har du ju lättare att sälja din kunskap vidare. Men är man i början av sin karriär så är det ju inte alls lika lätt att visa var man lärt sig. (Kristine).

Enligt Furusten (2018) ser många större konsultföretag en ekonomisk vinning i att anställa nytexaminerade studenter från topputbildningar för att deras examen vittnar om en specifik kunskap, även fast erfarenheten hos dem är begränsad. Kim och Kaj, som också är något äldre än de andra, menar att en nytexaminerad utan arbetserfarenhet inte har den kunskap som krävs för ett konsultarbete och delar således inte Furustens åsikt. Kim påpekar:

Man måst ju lära sig det här yrket! Inte är ju någon född till konsult. [...] Man behöver liksom ha någonting mer än det att man har blivit färdig från Hanken eller varifrån det nu sen må vara att man har blivit färdig. För jag tror nog att det är onödigt jobbigt för en sån, alltså det är mycket jobbigare för en sådan sån. Om du inte själv har kommit fram till det. Sen om det är för att du har jobbat jättelänge som typ HR eller något sådant, och sedan börjar du ”konsulta” inom det. Så då

har du de här erfarenheterna. Eller sedan, kanske den vägen som jag mer ha gått, via det att man har forskat inom någonting eller utveckla någonting, och har det som grund. Att man har någonting i ryggsäcken – för är den alldeles platt den där ryggsäcken, så nog får man ju kämpa ganska mycket då. (Kim)

Kim menar att: ”Något annat än en examen krävs för att erfarenheterna ska räcka till”, Kaj påpekar att: ”Papper från Hanken räcker liksom inte till för att du ska kalla dej expert inom det här området. Du måste skapa din expertis själv.” Empson (2003) menar att unga konsulter ofta möts av skepsis ute på fältet på grund av att erfarenheterna ifrågasätts, något som alltså bekräftas av både Kim och Kaj. Kristine som är både ung och nytexaminerad besvarar frågan kring om hon upplevt motstånd med:

Nej, men att våga erkänna att det här kan jag inte är svårt. Att det finns den där illusionen att som expertkonsult ska man kunna allt och no shit, i den här världen så, vet du, ingen kan kunna allt, liksom, att du kan ju, nä, det bara fungerar inte. Men där försöker nog jag ändra min egen inställning, mest för att jag är liksom expert på något område, det betyder att jag frågar folk. [...] Så jag tror så där i som chef i en expertorganisation, så måst du nog vara jättebra på att lyssna och då liksom hitta sätt att skapa en miljö, du får liksom också expertisen och vara aktiv och utöka din kompetens och visa att du inte blir så där att 'oh, men jag har gjort det här 20 år' och litar på din erfarenhet, för den, i sist och slutligen ganska mycket områden för tillfället, så hjälper inte expertis dej så där hemskt mycket, det kan vara en farlig fälla också så här med erfarenhet. (Kristine)

Då jag ställer Kate samma fråga som också är relativt nytexaminerad funderar hon länge innan hon svarar:

Ja, nog är det ju svårt det där med någon som är helt totalt ny, nog har jag ju tänkt så där att inte kan du ju bli konsult direkt när du är färdig. Att vad fan har du då att komma med. [...] Men sen å andra sidan behöver man ju se vad du har att komma med och vad har du egentligen gjort. Det är ju också det då arbetslivet ändrar och studier... Vem tittar på dig ens på vad du har gjort, klart du har studerat, men du har ju gjort så mycket i sig och studierna har kanske haft en annan form och så där. Så det har ju också ändrat, det är kanske mera det där att om du då går in och blir konsult att då handlar det ju mera om att du hämtar sättet. Därför tror jag att konsult handlar mera om sättet att göra, attityden att göra saker, inte det att du kanske vet allt. (Kate)

Erfarenheter som skapar denna expertis verkar ändå vara en viktig aspekt i kunskapsdiskussionen för studiens konsulter. Jarrahi & Sawyers (2015) och Alvesson (2004) redogör för lärande genom erfarenhet och påpekar att erfarenheter hos experter ofta uppstår genom kunskapsprocesser relaterad till yrke, examen, profession, arbetsplats och tidigare bearbetad kunskap. Alvesson (2004) menar att kunskapsintensiva arbeten ofta förknippas med intellektuellt arbete, där arbetskraften ofta omfattar högutbildade, välkvalificerade

experter med hög status och medlemskap i professioner. Kunskap, erfarenhet och kvalifikationer värderas alltså enligt honom högt, och så även hos många av studiens konsulter. Kira påpekar att hon själv är noggrann med utbildningar och examen:

Jag går själv på mycket utbildningar, så mycket jag kan, så lär jag mig bäst. Liksom både tidsmässigt och ekonomiskt på många olika utbildningar och workshops och sådant här. [...] Eller alltså vem som helst får ju kalla sig coach eller konsult, antingen med alla möjliga former av examina, erfarenhet eller vad som helst, eller sen ingenting av någonting. Så att för mig var det ett sätt, men jag kommer ju förstås ifrån en sådan bakgrund där examina och papper, alltså liksom kvalitetsstämplar, betyder någonting. Så därför var det viktigt för mig att det skulle vara så. Men det är ju inte i sig det som är det viktigaste, men för mig så är det så. I vissa sammanhang i Finland har det gällande coacher blivit en mycket större medvetenhet om att det finns certifierade coacher som är professionella och sådana som är självutnämnda. Det finns ju också bra utbildningar som inte är ackrediterade, men jag har valt att, eller för mig var det viktigt att få gå en sådan utbildning som kan vara trovärdig. (Kira)

Alvesson (2004) påpekar att experter ofta är akademiskt utbildade eller innehar en viss certifiering för att inge trovärdighet hos kunden. På frågan om Kira upplever sig mer trovärdig som certifierad svarar hon att det för henne handlar om en ”kvalitetsgaranti” – hon kan garantera en viss kunskap genom att bevisa vilken form av expertis hon innehar. Kristine är inne på samma spår men menar att: ”Inga studier förbereder i alla fall en för det här arbetet. Man kan aldrig studera till att leda sig själv i sitt konsultyrke. [...] Allt det här gör ju att man måst kunna leda sig själv och allokera den tid man har på smartast möjligast sätt. Men inte är det på något sätt ett lätt uppdrag, det kräver säkert en hel del erfarenhet.” Då jag frågar Kristine hur hon skaffar sig denna erfarenhet menar hon att det handlar om att se nyttan i allt man gör och omforma det till kunskap. Kira talar om att mycket handlar om att omvandla de erfarenheter man har till självsäkerhet. Då jag frågar Kristian hur han skapar trovärdighet svarar han:

Det blir ju också en otrolig stolthet i det att man klarar av att adapta utgående ifrån sina erfarenheter. För när du har gjort det här ofta, så blir du lite så här att man blir sitt största fan. Och då blir det inte bra, för då håller du liksom fast i det här som du ha gjort för länge istället för att använda dina erfarenheter till något nytt. (Kristian)

När vi diskuterade erfarenheter cirkulerade samtalen ofta kring utbildningsmöjligheter och när man ska utbilda sig. Kristine lyfte fram att hennes arbetsgivare viker arbetstid för utbildning, Kate nämnde att hennes anställda alla går på utbildningsdagar tillsammans, och Kristian påpekade att konsulterna i hans företag tar in mycket av de som de lär sig på sin

fritid och utbildar varandra. Trots det var det endast Kira som såg utbildningarna som en kvalitetsstämpel, de övriga betonade de personliga erfarenheterna mer. Gherardi (2000) påpekar att lärandeprocesserna för experterna ofta exemplifieras med lärande via träning, utbildning, utveckling, dagliga arbetsuppgifter och sociala praktiker. Furusten och Werr (2017) menar att formen på dessa lärandeprocesser konstruerar expertisen, och att det ständigt pågår parallella lärandeprocesser hos konsulter. Kristian berättar med sänkt blick om en av hans första lärandeprocesser som hade stor påverkan på hans yrkeskonstruktion:

Vet du, då har jag liksom för första gången eller då började det krypa åt mig att hej, wait a minute, vad är det det här expertjobbet handlar om egentligen. Jag måste ju ha kört mot rött utan att jag ens ha vetat att jag ha varit i korsningar där jag haft trafikljus. Jag måste ha haft rött hela vägen och bara kört på och kört på. Att det inte ens hade slagit mig tanken att det finns frågor som jag inte har ställt, frågor som jag inte har förstått att jag har. Att det finns något i min approach som jag har gjort fel, att mina erfarenheter inte räckt till. (Kristian)

Furusten (2018) bekräftar det Kristian nämner och påpekar att det för en expert handlar om att ständigt arbeta nära den praktik man befinner sig i för att kunna få en känsla för vilka frågor som behöver ställas och vilken typ av kunskap som efterfrågas. Furustens grundprincip är att processerna för hur lärande är organiserat kan ha betydelse för vilken kunskap som är relevant att lära sig om man vill accepteras som en legitim expert, något Kristine bekräftar genom att påpeka: ”Om du tänker själv så där att, det här är min expertis och det här vill jag lära mig mer om för att på något vis kunna avgränsa mig... Men hur delar man den kunskapen liksom i såna organisationer där du har folk som liksom är organiserade enligt kunder, då har du ju också någon sån här modell eller matris som har viss expertis som du ska följa.” Kristine för fram ett viktigt tema som verkar vara viktigt för studiens konsulter – om konsulten uppfattas som en så kallad ”metod/modell-konsult” eller inte. Kristian nämner samma tema i en diskussion om storleken på konsultföretagen:

Jag tror inte heller att stora konsultbolag är den optimala miljön, därför för att de produktifierar saker till standardiserade ways of working. Ett bra exempel är om de kommer med en viss mapp en viss metod. Nu har vi en organisationsförändring och om du bläddrar i mappen på sid sju så hittar du lösningen. Inte fungerar det så inte. För då tar du ju bort tanken. (Kristian)

Enligt studiens konsulter innebär begreppet metodkonsult att du som konsult följer en viss struktur eller modell. Termen metodkonsult verkar i allmänhet inte vinna så stort gehör bland studiens konsulter och både Kristian, Kate, Kira och Kristine var noggranna med att påpeka att de aktivt distanserar sig från termen. På frågan vad en metodkonsult innebar svarade Kim:

”Det handlar ju om att det finns modeller: vi har en sådan här modell och vi följer den etc. Inte vet jag, kanske det är mina stereotypier igen, men jag skulle aldrig förknippas med en sådan.” På samma fråga svarar Kristian: ”Jag är inte en stor vän av metodologi, så vi har inte metodologi. Utan för oss, som dels har med den här kompetensdimensionen att göra, är tankegången om att en konsult är starkast om han har en supergemenskap att jobba i och då han kan sitt expertområde.” Enligt Alvesson (2004: 186) är en vanlig åsikt kring konsultarbete att konsulten kommer in och presenterar färdigt paketerade lösningar och metoder ”som inte är på riktigt”, en tankegång som alltså även existerar hos studiens konsulter. Kristian påpekar flera gånger att metodkonsulter antagligen fungera utan hjärta, i och med att expertisen borde ses som en rörlig process, inte ”metodologi-driven”. Furusten (2018: 54) bekräftar Kristians påstående och menar att om konsulter bygger sin kunskap på generella modeller snarare än lokal erfarenhet, så är risken stor att det egna specifika lärandet trängs ut.

Furusten och Werr (2017) menar att den erfarenhet som finns bland experterna i dagens expertsamhälle i första hand ska gynna kunden – att experten förväntas bidra med en direkt applicerbar kunskap i organisationer som bygger på expertens eget lärande. Kaj menar att kunderna i det företag han arbetar för förväntar sig en viss typ av expertis redan då konsulten presenterar sig: ”Jag kallar mej själv rekryteringskonsult.³² Redan begreppet berättar ju vad jag gör. [...] Sen är det upp till klienten att mäta om det motsvarar det klienten hade förväntat sig.” Just mätbarhet är något som konsulterna ofta återkommer till i konsultsamtalen. Hur man mäter kunskap och om man kan mäta kunskap är en ofta förekommande fråga konsulterna ställer mig och sig själva. Kristine frågade om hon fick ta upp en grej som handlade om kunskap och fortsatte sedan med:

Det är nog en viktig fråga det här om mätbarhet och hur det sedan relaterar till pengar. Jag tycker att det är upplagt rätt så smart vid min nuvarande arbetsplats. Jag har ett kontrakt där det står att 30 % av min arbetstid får jag lägga på att gå på skolningar, och det är nog definitivt inte standarden i branschen. [...] Jag tycker konsulten ska vara expert på sitt område, och det innebär ju att den måste hänga med på alla trender som är aktuella, och studera saker. Där kan man ju fråga sig, ska konsulten lära sig nya saker på sin fritid, eller vill företaget stöda konsulten i att gå kurser på arbetstid, även om det innebär att några siffror går ned. (Kristine)

³² Med rekryteringskonsult införstås ofta *HR-konsulter* vars uppgift är att utveckla, bistå och stöda HR-arbetet i ett företag eller bistår chefer och ledningsgrupper. Eller sedan *organisationskonsulter* som konsulter riktade mot individer, grupper och kulturer i företag.

4.2 KONSULTEN SOM PROBLEMLÖSARE

Werr (2007) menar att konsulten som problemlösare och rådgivare historiskt sett kan ses som urarketyper för konsultyrket. Rådgivare talar sällan studiens konsulter om, men att de lär sig genom att lösa problem hos kunden nämns ofta. Kristian exempelvis påpekar att konsulten behöver förstå kundens verklighet och agera problemlösare tillsammans med kunden:

Man borde förstå den där verksamheten som kunden jobbar i på riktigt. Inte bara det att man säger att man läst dagstidningen, till att man kommer till det att vad betyder det här att förstå kundens verksamhet, och hur ska jag agera i den situationen att jag ska kunna hitta rätt sjukdom och kunna hitta rätt botemedel. Då kommer vi ju till en personlighetssak också, i dagens läge, så nu jobbar jag med människor som har samma värderingar som jag har i de här frågorna och det tror jag är vår framgångsfaktor. [...] De facto kan det leda till och det har det också lett till, att jag hittar problem som jag inte kan lösa. Att skulle man få säga åt kunden att hej, jag kan inte lösa det här själva, vi ska ju tillsammans göra det. (Kristian)

Alvesson (2000) påpekar att konsulterna i hans studie ofta kände sig framgångsrika då de löst något tillsammans med kunden. Konsulterna kopplade ofta ihop framgång med lärandeprocesser. Werr (2007) kontextuella faktorer så som maktstrukturer, organisationskultur, attityder och beslutskultur ska enligt Werr även kopplas ihop med konsultens lärandeprocesser. Kim som är solokonsult hävdar att hon endast arbetar med kunder som hon själv tror på, att hon inte tar emot uppdrag där attityder och värderingar går emot hennes. Hon menar att det är hennes sätt att nå framgång:

Jag lär mig då kunden får en idé, då jag lyckas lösa deras tankenöt. Till exempel en sådan här situation: jag coachade en person som just hade blivit förman. Det var via Skype så det var därför det gick att göra så här. Normalt då vi coachar så satt vi liksom en timme eller så där, och en halv timme hade gått. Det var någonting om det här med koordinera något i det teamet för mannen var i som hon ville få fundera kring. Och efter en halv timme så sa hon att nä (personens namn), nu måste vi nog sluta. För nu måste jag gå göra det här! För då hade hon kommit på, men om man skulle göra liksom så här och liksom så här! Och det var något med universum och planeter och sånt. (Kim)

Kira talar i samma tankegångar:

För det handlar ju ändå om att se varje enskild individ oavsett om man jobbar med organisationer eller inte, så är det ju individen man vill närma sig när det handlar om de här frågorna. [...] Men mycket att kunna läsa in kunden, bry sig om kunden. Ha fokus där! Och inte bara köra sitt eget

race och bara lyfta fram sin egen modell. Jag förstår att det är lätt, och jag lyfter ju själv fram mina grejer förstås. Men mer kanske det att man ska utgå ifrån kundernas behov. (Kira)

Hansen et al. (1999) påpekar att den personliga relationen med kunden ofta leder till en framgångsfaktor. Konsulterna talar ofta om att en del av arbetet går ut på att ”se”, ”bry sig om” och ”finnas där för” kunden. I Alvessons (2000) fallstudie påpekar hans konsulter att de ofta var benägna att se sammanhang, göra utvärderingar, förstå kundens problem och samtidigt göra något åt problemen. Detsamma gäller den här studiens konsulter, Kate menar exempelvis att: ”det handlar om att liksom kavla upp ärmarna, hey we got a problem och hur ska vi lösa det här.”. Kristian påpekar att man måste: ”Get your hands dirty och var med och lös de där problemen. Alltså jag har suttit med och sagt upp människor. Jag har gjort riktigt skitgöra och sedan toppmanagementledning där emellan.” Kopplar man det här till Furustens (2018) tankegångar om att köparen av konsulttjänsten spelar en central roll i konsultens lärande, så kan man se det som att köparens handlingar bidrar till konsultens lärande. Det innebär att det pågår en ömsesidig anpassning mellan alla inblandade aktörer där en handling av en aktör kan leda till handling av en annan (Czarniawska 2013).

Som problemlösare verkar konsulterna ta del av såväl lyckade kundmöten som mindre lyckade. Katrine påpekar att: ”alla saker nog inte helt har gått som smort. Men att om du säljer kunskap till en kund och sedan säger du liksom till kunderna att jaa, det här gick helt skit. Inte kan du gå säga att konsulten i företaget inte var kompetent liksom, det kan du ju inte säga åt kunden, du kanske måst konstatera i något skede att det här gick inte liksom fungerade och att vi gjorde en miss, det måst de ju säkert erkänna att du inte kunde lösa problemen.” Kate menade också att det handlar om att lösa problem hos kunden och påpekade:

Vi brukar nog säga att då när man som konsult går in så ska man ju nog ställa den där frågan, att vad är det för skillnad man kan göra här. Så vi brukar ju nog liksom fråga kunderna det att okej, när det här uppdraget är över, hur vill ni att situationen ska se ut. Vad ska ha ändrats, vad ska se annorlunda ut och då blir det ju den där mätningen, och då kan man ju sen då, om man tänker då kunskap, så kan man ju gå tillbaka och att okej, vad var det som tog mig hit. Vad lärde jag mig på den resan? Så det är nog säkert så (Kate)

Frågeställningen ”Vad lärde jag mig på den resan?” återkommer hos ett flertal av konsulterna och Ohlsson (2018) menar att en lärande människa måste få utrymme för att aktivt ställa sig själv frågor som utmanar den egna kunskaputvecklingen. I enighet med Kates citat ovan menar Alvesson (2004: 46) att man för att förstå vilken kunskap man fått bör ställa sig frågan

varför och vilken orsak till lärandet det finns. Furusten (2018) menar man just därför ska sträva efter att hitta rätt konsult till rätt jobb, så att lärandet sker kontinuerligt. Jag ber Kira beskriva hur hon lär sig kontinuerligt och hon svarar:

Fördelen att jobba med sådant här är ju att man varje gång då man säger saker åt andra så säger man det lite åt sig själv också. Så efter mina utbildningar då jag hållit om exempelvis tidshantering, och att hitta sådant här. Så har jag varje gång fått med mig något själv, att 'Nu! Ska jag göra det där, det här tar jag nu med mig!' Och så ibland går det och ibland fungerar det inte alls. (Kira)

Även Kaj, Kristian och Kim menar att mycket av kunskapen kommer direkt av kunden, i själva problemlösandet. Både Kristian och Kim talar om att "aktivera" kunderna, om att själv få dem engagerade – att man då som konsult hittar kunskap som kan lösa kundens problem. Kim menar att kunden inte får något utav att endast lyssna på henne, utan att hon istället vill att de ska lära av varandra. Hon påpekar: "Därför blir det alltid ganska mycket diskussion, eller jag hoppas alltid att det blir mycket diskussion, då lär jag mig också". Kristian menar att man måste närma sig kunden för att kunna lösa problemen:

Största bommarna som jag tror många konsulter gör är att de behandlar alla kunder på samma sätt, men löser du managementproblem så måste du förstå, att det problem som – fastän det är tematiskt sett samma som du tidigare haft så är det inte samma numera, för det är en annan kultur, en annan tradition, en annan organisation, en annan typ av verksamhetsmiljö, en annan typ av chef, en annan typ av värderingar i bolaget, det kan finnas olika typer av etniska bakgrunder. (Kristian)

Konsultsamtalen vittnar alla om att konsulterna anser att kunskap etableras då konsulten arbetar kundnära. Om man utgår ifrån Jonssons (2013: 31-32) tre centrala frågeställningar inom kunskapsöverföring så verkar konsulterna fokusera mest vid den första frågeställningen: "Vad är kunskap?" framom de två andra "Hur överförs kunskap?" och "Varför överförs kunskapen?" Då vi diskuterade lärande och erfarenheter från kundarbete påpekade Kate:

Det brukar jag säga liksom åt våra konsulter också, att ni måst ju tänka då när ni går in i era organisationer att vi inte behöver, vi ska inte leverera rätta svaren, det behöver vi inte göra, men vi behöver överföra kunskap. Vi måste leverera förmågan att ibland liksom inte falla helt ned utan ibland så där att, vi gör det här nu, att vad är det liksom, vad betyder det för helheten. Och sedan ska vi också vara duktiga, sedan får vi inte bli de där konsulterna som bara är där på helheten och ritar på tavlan eller så. För jag tycker att en konsult är en dooer och traditionellt tycker jag kanske i Finland att det inte tidigare har varit det utan att, det lite tidigare har varit de där viisastelijat. [...] You go out and you do, och det är ju jävligt så där, du har insikter och så (Kate)

Jonsson (ibid.) bekräftar att Kates påstående genom att påpeka att en kunskapsarbetare behöver ställa sig frågor som vad har detta för innebörd för helheten och vilken kunskap behöver vi för att utveckla vår kunskapsöverföring. Något som givetvis även är centralt då konsulten ska lösa kundens problem. Kaj påpekar att han inte skulle kalla sig problemlösare, utan snarare ”förmedlare”, något Werr (2007) påstår att många konsulter idag uppfattas som. Werr fortsätter med att konstatera att konsultens lyssnande idag leder till att konsulten skraddarsyr lösningar för kunder, något Kira är noga med att påpeka: ”För mej handlar det om att hjälpa människor att hitta vad de antingen vill, lösa deras problem eller hjälpa dem att nå sina karriärdrommar, eller hitta vad det är de vill göra, byta riktning eller hitta balans i livet. Dvs att karriären i det stora hela och då lär jag mig samtidigt jättemycket om mej själv.”

4.3 KONSULTEN SOM SOCIAL LAGSPELARE

Enligt Gherardi (200, 2006, 2017) är alltså lärande och kunskap alltid kopplade till sociala aktiviteter som syftar på personer som gör något tillsammans. Något som även är en återkommande tanke bland studiens konsulter. Kristine beskriver konsultyrket så här:

Jag skulle säga att mitt yrke och konsultbranschen i sig är en väldigt kunskapsstung bransch. För det handlar om att förmedla kunskap och producera mervärde enligt den kunskap du har. Men sedan handlar det ju också om det som du kan som konsult och det du kan lära dig av andra, av det nätverk du har. (Kristine)

I konsultsamtalen diskuterar konsulterna värdet av nätverk, kolleger, sociala relationer, vänskapsband och dialoger. Kristine påpekar att man ”alltid kan ta inspiration och lära sig av varandra.” Kristian menar att ”För oss, något som dels har med den här kompetensdimensionen att göra, är tankegången om att en konsult är starkast om han har en supergemenskap att jobba i”. Kate hävdar att ”Man måste ju söka sig till olika situationer och hela tiden lyssna på människor, ha människor omkring sig som gör en klokare.” Hon lyfter sedan fram en av sina kolleger: ”Jag har lärt mig en massa av henne och jag har någon modell nu som hon en gång ritat upp för någon kund och så märkte jag att den var jävla bra och så använde jag mig av den. Som tur kom jag ihåg att säga det åt henne!”

Gherardi (2000: 214) påpekar att lärande genom delaktighet i vardagliga sociala situationer som inkluderar arbetspraktiker, innovation, kommunikation, förhandlande och konfliktsituationer kräver att man har någon att dela kunskapen med. På frågeställningen vilket stöd konsulterna får av kolleger var det många som påpekade att hela poängen med yrket hittas där.

Man kan alltid mejla och fråga folk (skratt) så där att 'Hej, det här är situationen.' Det var så jag gjorde idag på morgonen, jag var så där: 'Hej, jag jobbar med det här, och jag skulle jättegärna ha tillgång till de kompetenserna du har, att hur skulle det vara, att kan vi diskutera den här saken.' Jag var helt nöjd med att jag fick ett svar då. (Kristine)

Kristian kopplade ihop frågeställningen med vår diskussion om misslyckanden och menade att:

De måste ju behandlas, för att med god tur så när vi diskuterar det öppet så behöver inte den följande sen göra mera misstag. I och med att alla har så pass mycket ambition så betyder det det, att gänget sitter på riktigt och lyssnar när någon säger att vittu nog för det riktigt till skogs. Man ska liksom kunna säga det, för poängen är ju inte att det är någons fel, utan poängen är ju istället att förstå varför. Sen naturligtvis är ju var och en intelligent människa själv att dra slutsatsen att vad skulle jag kunna göra annorlunda. Jag har fortsättningsvis saker som jag hela tiden funderar på att hur fan ska jag göra de här annorlunda, för jag skulle behöva göra det. (Kristian)

Att dela erfarenheter med varandra verkar alltså ske naturligt för konsulterna. Alvesson (2004) menar lärande genom sociala praktiker ofta förankras genom gemensamma kommunikationsverktyg och kanaler. Då jag frågar konsulterna hur de delar erfarenheter med varandra, lyfte många av dem upp elektroniska hjälpmedel som enligt dem förenklar kommunikationen. Kristine och Kate berättar om deras kommunikationskanaler Jammer och Slack.

Jag har använt **Jammer** som kanal och liksom folk har av ganska varierande aktivitet, men det finns ganska många som har delat, så där vet du, att okej, jag har varit på det här evenemanget och det här kom fram och titta att det kommer ett sådant här evenemang och sen 'Åh, nu har Microsoft lanserat den här grejen' och 'Har ni tänkt på det här?' och så är det någons om frågar att 'Men har ni haft något sådant här case?' eller så finns det någon som säger 'Vi behöver en sådan här typ som gör projekt, finns det någon eller kan ni rekommendera någon, varifrån vi skulle hitta någon sån?' Att den tycker jag har varit jättekiva kanal, som jag vet skulle kunna fungera på större skala. (Kristine)

För nu när vi har varit så i början så har vi ju förstås, eller nog sker den ju spontant, sen har vi ju **Slack-diskussioner** också. [...] För intern kommunikation. Så den är ju varit bra i och med att vi alla är runt, men det blir så lätt i sådana där forum att man sedan sätter att 'Jee, det där gick bra'

och 'Jee nu är det där' och då brukar jag... Alltså jag tror att vi kommunicerar väldigt mycket med dialog, vi pratar väldigt mycket då paikan päällä. Det här är en väldigt bra fråga, för jag har egentligen inte tänkt så mycket på det. Men jag tror att jag har ett sätt att väldigt mycket, och det är ju kanske det som vi borde få att vi verkligen gör, att man just frågar det där att vad var det som, vad gjorde du som, vad gjorde du sen. För att det är ju då du lär dig, för då lär ju den som berättar lär ju sig själv att jo, jo, just det, det var det där jag gjorde som lyckades att det var ju det där. Och sedan, att då de andra som hör så lär ju sig också och plockar med det. Så i dialog måste det ju ske! [...] Och sedan delar vi, alltid kan man ju bli bättre på allt, men sedan försöker vi ju dela liksom artiklar och bloggar och sådant där i våra **Slack-kanaler**. Och sedan hela bolaget har vi också väldigt, vi har ett sådant här flöde var det kommer allt HR-relaterat från allt möjligt liksom olika runt om. Så man kan ju gotta ned sig i det hur mycket som helst. (Kate)

Medan Kristian berättar om Whatsapp, företagets så kallade "Optimisti kiihdyttää"- kanal och deras kontorsbibliotek:

Grundprincipen hos oss är att 'You will never walk alone'. Det som blev på Liverpools hemmastadio, vilket skulle betyda för oss att vi inte far som konsulter ensamma till kunder, för att två par ögon och två par öron är fler än ett par. Och sen då connectad till den ganska stora erfarenhet som var och en bär på, så du får liksom en fruktansvärd informationsmängd redan med att du är två som observerar. Så det är grundregeln för oss, sen liksom gör vi det både strukturerat och ostrukturerat. Ostrukturerat betyder det, att nå låt om oss ringa och snacka igenom att vad var det vi hörde och hur går vi vidare med det. Det är liksom en sådan grej som man gör varje dag, precis varje dag. Jag ringer exempelvis kollegerna när jag sitter på landsvägen, hur gick det idag, lärde du dig något viktigt, stötte du på något som var intressant för oss andra etc. Eller så berättar jag om mina egna erfarenheter, sedan har vi en **Whatsappgrupp** där vi delar sådant här. Men sedan har vi det som vi kallar för **Optimisti kiihdyttää**, som är vår interna term för det att vi liksom strukturerat identifierat olika saker för det att vi behöver upprätthålla vår kompetens. Där vi har olika teman, vi har det här kanske en till två gånger per månad (försöker i varje fall – olika tider blir det olika bråttom). Men ambitionen är den åtminstone, någon gång så sätter de, det är en hel dag för det första, då ingen förväntar sig att vi ska vara på kontoret. Visst kan det vara att vi använder av den dagen bara fyra eller fem timmar till det här och så gör vi annat sen, men har vi mycket så använder vi hela dagen. Och då har vi har det vi kallar för kirjasto, där alla tvingas läsa en bok, olika böcker, alla får välja. Och vi har då fysiskt också en bokhylla där. (Kristian)

Kristine, Kate och Kristians resonemang kan bekräftas i Alvessons (2004, 2002) tankar om att produktionen av kunskap inte blir intressant utan specifika relationer. Det organisatoriska lärandet präglar även konsulterna. Kaj menar att det är viktigt för konsulten att ständigt vara medveten om "hur företaget lär sig och vilken kompetens man hämtar in till företaget." Furusten och Werr (2017) påpekar att konsultens roll blir en mellanhand i kunskapsöverföringen mellan företaget och kunden. Något som även Kate påpekar: "Jå, i

dialogen mellan kund och företag lär man sig [...], att vad har man satt för målsättningar, är kunden nöjd och så där. Men det är ju det som är intressant att om det går bra, att vad var det vi gjorde som gjorde att vi lyckades. Så att, och de glömmer man ju ofta bort att fråga sådär.” Kristian menar att kulturen i ett företag måste vara öppen för att denna kunskapsöverföring ska lyckas Han menar att om ”[...] man failar med en sådan grej, så är det något som du inte förstått. Det är som att du installerat en kran som inte fungerar, men alla vet att det är världens enklaste sak att installera en kran, bara du har de verktyg som krävs för det.”

Konsulterna är alltså alla eniga, i enlighet med Gherardi (2002, 2006) och Alvesson (2004) om att kunskap uppstår i sociala praktiker. Alvesson (2004) påpekar att företag ofta innehar nyckelpersoner som genom sin kompetens stärker kopplingen mellan företag och kund. Han påpekar vidare att om dessa nyckelpersoner börjar konsultera ensamma, följer ofta kunderna med. En intressant tanke som uppstår där är hur solokonsulterna hanterar aspekten med lärande genom sociala praktiker och nätverk. Lahti och Beyerlein (2000) påpekar att en solokonsult inte har samma möjlighet till nätverkande som en konsult i ett större företag har, trots att solokonsulten samarbetar med övriga aktörer. Bland studiens konsulter arbetar Kim och Kira som solokonsulter³³. På frågan hur Kira delar erfarenheter med andra svarar hon:

Eftersom jag är en väldigt social person så kan det vara utmanande. Så därför håller jag på att försöka hitta olika sätt lösa det problemet på. Men jag har också märkt att det tydligen passar mig det här sättet. Eftersom det är det jag har gjort väldigt mycket. Jag jobbar sen som utbildare eller coach inom ett företag så att jag där får en grupp av kolleger också och sådant här. Så det är ganska mycket, eller just den här hösten jobbar jag mycket på det sättet. (Kira)

Kim menar att hon samarbetar mycket med andra konsulter, och att mycket av utbildningarna hon drar, drar hon tillsammans med någon annan: ”En del av utbildningarna gör jag som samarbete med någon annan som att vi har våra skilda huvudområden och de projekten tycker jag är de allra roligaste och där lär jag mig mest. ” Kim räknar upp flera personer inom hennes område som hon brukar ringa för att få ”inspiration”, bli ”uppeppad” eller för att dela ”tips och tankar”. Men varken Kim eller Kira påstår att de skulle klara sig utan det sociala nätverket, Kira menar att: ”Eftersom jag som person under de här åren framför allt har lärt mig att jag tappar energi och drivkraft om jag jobbar för mycket för mig

³³ Solokonsult kallas en konsult som arbetar som egenföretagare utan anställda, vars främsta inkomstkälla är konsulttjänster. Dessa kan även kallas ensamkonsulter eller enmanskonsulter, ibland talar studiens konsulter även om begreppet singelkonsult.

själv. Så har det blivit viktigare och viktigare. [...] Men för mig är det nog, eller det allra viktigaste för mig och som hjälper mig att hålla energin uppe, att hitta på idéer och vilja jobba vidare på det här sättet.” En tankegång som bekräftas av såväl Alvessons (2004) syn på kunskapspraktiker och Jarrahi och Sawyers (2015) lärande genom sociala praktiker (se tabell 2.3.2). På frågan om Kira och Kim får tillräckligt med stöd i sitt arbete svarar Kira:

I vissa fall så upplever jag nog att kanske inte tillräckligt med stöd. Men med tiden så har det ju utkristalliserats eftersom jag ju har gått många coachutbildningar och varit involverad i flera, så har jag ett stort nätverk. [...] Men samtidigt så det som jag märker att min utmaning är, det är ofta bra att umgås med sådana som man vill bli som. Och om man vill bli en framgångsrik företagare på det sättet att man kan jobba med det man brinner för och få det att gå runt på ett bra sätt så att man är nöjd. Då har jag börjat se det så. För att om jag umgås med för många andra som kämpar med samma läge, så fastnar vi i det. Då kommer vi inte fram till det men hur göra annorlunda, för vi tänker inte på hur man inte ska göra på vissa plan. [...] Men, för mig handlar det mycket om att få tillräckligt med de här betydelsefulla sociala interaktionerna. Det vill säga träffa vänner, kolleger, likasinnade som jag också känner att lyfter mig framåt och som gör att jag får drivkraft att jobba vidare (Kira)

Och Kim menar att ” Om man tänker på det här att lära sig av varandra, och just med tanke på det här solokonsult, så om jag jämför med om man är på en arbetsplats, där man automatiskt lär sig hela tiden. Det är liksom, man behöver aldrig tänka på det ens. Så det är liksom då man inte har den där arbetsgemenskapen runt sig, och man har inte heller på samma sätt intrycken. Utan man måste vara så där självgående.” Kubr (2002: 217) påpekar att en solokonsult ofta använder ett mer kreativt tänkande än en konsult i ett större företag. Han menar att om en solokonsult inte upplever sig ha tillräckligt med kunskap för att möta en kunds utmaningar, så behöver flera olika metoder prövas medan en företagskonsult kan vända sig till sina kolleger. Kristine som arbetar i ett stort globalt företag ringar in samma tankegångar som hos Kurb:

Ett större företag betyder ju att du har ett större nätverk av kompetens, men dels hur sjutton ska du veta vem som har den där kompetensen och hur sjutton ska den personen ha liksom tid för dina frågor. (Kristine)

Nicolini (2012) menar å sin sida att det långsiktiga lärande uppstår i mötet med andra människor och i de sociala praktiker man befinner sig i, en tankegång som Kristian stöder.

Därför tror jag själv till exempel inte att lonely wolf konsulter överlever, för de har aldrig nätverket att gå tillbaka till, utan de jobbar alltid in the front line med dom kunder som de har. Och då löser du det tyvärr inte mera, utan desto mindre bråttom du har desto mer går du efter ryggmärks lösningar och löser det som du alltid har gjort. Och det är den dagen som din dödsdans

börjar, när du går in i det. För om du stannar tanken att ta det på allvar, vilket som alltså innebär att jag behöver sätta en effort på att förstå det här, då är jag en klant. Då tappar du det! (Kristian)

Det är inte bara Nicolini och Gherardi som påpekar att lärande uppstår i sociala praktiker. Som lagspelare verkar merparten av konsulternas kunskap konstrueras. Många av dem påpekar att lärandet sker i direkt relation till nätverk, dialog och sociala kontexter.

4.4 KONSULTEN SOM ENSAM TÄNKARE

Kostera (2012) påpekar att tänkare ofta är kopplas ihop med bearbetning av tidigare och ny kunskap. Alvesson (2004) menar att syftet med konsultyrket är att ge en legitim bild av denna kunskap och därigenom övertyga kunden om att den typen av kompetens behövs. Alvesson påpekar att det inte bara handlar om en diskurs av språk, utan även klädsel, beteende, performativitet och egenskaper påverkar trovärdigheten. Trovärdighet är något som kommer upp i flera av konsultsamtalen, då jag frågar Kate hur hon gör för att verka trovärdig som konsult svarar hon:

Det är min största rädsla att någon kommer och är så där att vem fan är du att säga det här. Och jag frågar det av mig själv hela tiden, att vem fan är jag att säga det här och vad fan vet jag om det här. Så därför tror jag att för att bli konsult så ska det inte vara det där, utan du måste ha det där ärliga behovet av att du tycker att det är coolt för att de går igång och för att de växer. Så egentligen kanske det bara är bra om du tycker att mycket huomio är lite till och med obehagligt. För jag har egentligen tyckt att det har varit det jobbigaste det senaste halvåret. (Kate)

Konsulterna återkommer ofta till konstateranden som att de lär sig genom att ställa sig själva frågor, analysera sitt eget beteendemönster och fundera över hur de reagerar i situationer. Våra samtal tangerar lärdomar av misslyckanden, ensamhet, prestationer och tankar. Kira berättar något tagen om en händelse då hon ”coachade en kund genom samarbetsförhandlingar” och kunden senare påpekat att hon ”känt sig tryggare och vågade sträcka på ryggen efter de utbildningar hon fått av mej”. Kira påpekar även att det är via sådana tillfällen hon lär sig mest, hon säger sig ”alltid försökt hjälpa andra” och alltid ”trott på att de kan”. Däremot är ensamheten något Kate påpekar är tyngst ”Nog är det ju det att man blir ensam och att man vågar tro på det man gör. Man blir liksom och tänka på det man gjort.”

Kostera (2012: 49) talar om ”jaget” som en arketyper för tänkaren och reflekteraren. Något som konsulterna ofta benämner sig som. Kim påpekar: ”Jag börjar ofta fundera att hur ska jag få det här att bli till något vettigt. Så då kan jag också tänka så där att ja, men tänk sedan då jag sitter på tåget hem, och så har det gått bra ändå.” Hon fortsätter med:

Jag måste få tänka, jag måste få liksom, nå skulle jag säga att jag måste få lära mig så skulle jag ljuga – för ibland har jag nog så leidon av att liksom man ska hålla på och lära sig hela tiden så det är ingen direkt passion för mig. Men det märker jag att om inte det kommer någon ny input på länge så då är det inte bra. [...] Men det är liksom ingen vits om jag bara sitter här hemma stilla för mig själv och läser en massa böcker och lär mig en massa nytt. Det finns liksom ingen vits med det, utan jag vill att andra ska ha nytta av det jag lär mig. (Kim)

Att vara trött på att ständigt vara tillgänglig för ett visst lärande är inte Kim ensam om att tycka, Granberg & Ohlsson (2018: 294) påpekar att lärandet kan vara påfrestande, men vidhåller att det ändå ska ses som ett pedagogiskt och ekonomiskt projekt. Kim fortsätter med att förklara att hon blir frustrerad på att man i konsultyrket alltid ska ”hålla ut och lära sig nya grejer”. Furusten (2018: 56-57) menar att uthållighet ofta ses som en central drivkraft bland fältets aktörer och att det krävs ”processer av lärande” för att kunna agera i sin roll – något Kira tar specifikt fasta på:

Jag har alltid varit en sådan som ska lära mig, lära mig, lära mig och lära mig. Och samtidigt ta till mig så mycket som möjligt. Men på senare år har jag ju börjat märka att jag också gillar det att testa nytt, att hålla utbildningar, att hålla lite utanför bekvämlighetszoonen. Att säga ja till ett ämne som jag bara så där nästan är bekväm med och så här och göra det, och märka att det gick helt okej. (Kira)

Hon påpekar vidare att samtidigt som hon lär ut så försöker hon själv lära sig något av det. Furusten (2018) menar är grundidén med själva konsultverksamheten är att konsulten ständigt ska bearbeta sin kompetens, och därifrån sedan utveckla sin kunskap. Kristine menar att det inte bara räcker med att man lärt sig något, utan att man även kan kommunicera sin kunskap:

De som inte då har lyckats förmedla sin kunskap, de som inte synts eller hämtat fram sin kompetens i ljuset – de fick ju gå! Så man behöver nog på något sätt kunna förmedla den kunskap man har och det man lärt sig. Det är också något jag absolut behöver jobba med med mej själv. Man tänker att jo, men det här kan jag, men om man inte berättar att man kan det, eller vad man kan, så är det inte så där jättemycket värt. (Kristine)

Gherardi (2009) hävdar att man lär sig ut de vardagliga praktikerna som man antingen lyckas eller misslyckas i. Många av konsulterna lyfter specifikt upp misslyckanden som viktiga lärdomar. Då jag frågade Kristian hur hanterar misslyckanden i sitt arbete svarade han:

Nå för det första, att hämta med sig ett misslyckande till en grupp kräver ett enormt mod, en enorm självkänsla. Det kräver balans, det kräver att du är i balans med dig själv och det har inte alla konsulter – och därför är det ganska svårt. [...] Jag måste gå den vägen att jag, jag hatar alltså att, jag mår illa över att förlora eller misslyckas. Jag förstår helt enkelt inte tanken om att folk tycker att det är okej att misslyckas. Jag förstår inte den finska idrottsideologin att det är helt okej att bli sjuttonde. Det är fan inte okej. Då har du inte satt ribban tillräckligt högt och inte tränat tillräckligt bra. Du kan bra bli sjuttonde, men det ska förbanne mej svida, för om det inte svider så tar du inte lärdomen med dig. Och för mig – jag får direkt sömnlösa nätter då jag misslyckas och det händer rätt ofta, ja det händer ännu idag. Jag hade exempelvis ett stort projekt ifjol, kunden var nog säkert så där helt okej nöjd, men jag hatade det där projektet. Jag skulle göra allt så mycket annorlunda idag och för mig så har projektet betytt det att först så måste jag få bort den där vitutuxen ur min egen skalle förrän jag kan behandla det ordentligt. För det blir så jävla nattsvart för mig det där. Och det går en dag eller två, tack vare att jag har en hund så måste jag ut och motionera och den där hunden är alltid jävla bra i skick. För den hamnar och gå utav helsike när det går dåligt. (Kristian)

Kira svarar: ”Klart man misslyckas, för mig handlar det ju om att – om man vill se det som misslyckanden eller inte, jag försöker se det som lärprocess. Men för mig handlar det mer om det att misslyckas jag, så får jag inte tillräckligt med inkomster.” Kristian och Kira behandlar misslyckanden på olika sätt, men verkar båda mena att misslyckanden ofta går att koppla ihop med det kundarbete som görs. Alvesson (2004) påpekar att det blir ett visst maktförhållande där kunden står i överläge och att konsulten ofta är benägen att acceptera kundens krav ifall det är en ekonomisk fråga. Kira fortsätter med:

Jag har lärt mig att lyssna mest på den där magkänslan. Men för mig har det varit så att jag måste ha de här deltidsjobben för att jag på något sätt måste få in pengar. Men många av dem har ju varit sådana som nog har varit jättetrevliga på sitt sätt, men de har ätit mer energi än de har gett, vilket betyder att jag inte har orkat jobba tillräckligt mycket framåt med mitt företag. För jag har på något sätt klarat mig med de inkomsterna jag har haft. Och då har ju företaget stannat på ställe, istället för att det skulle ha hjälpt mig framåt, så har det tvärt om på vissa sätt stoppat mig. Och om jag i tidigare skede skulle ha vågat lita på min magkänsla och tackat nej till dem och gjort något annat så skulle det kanske ha satt annorlunda ut. Men å andra sidan så skulle jag ju troligtvis inte vara där jag är idag. Så det är ju egentligen ingen ide att titta tillbaka, för jag är ju nu här för att jag lärt mig av det jag gjort tidigare. (Kira)

Ett maktförhållande kan också ta sig uttryck i feedback menar Alvesson (2004), något som Kate talar om: ”Jag skulle våga påstå att vi vet att vi har lyckats då när kunderna ger

feedback, för att om vi bara skulle leverera just det som de har tänkt sig, då kommer vi antagligen inte få någon feedback. Men sen när kunderna spontant säger att hej det här var jättebra jobb. Då vet du ju att du har lyckats! Och ibland måst man tänka på det faktiskt, ibland är vi ju så självkritiska att vi tycker så där att nå, jag skulle nog ha kunna göra det bättre.” Kristian menar att: ”Jag blir så frustrerad när jag sedan kommer ut med, enligt mej, en ganska medioker prestation. För mig är en 8 en medioker prestation, 10 är bra, 9 kan man med god tur leva med, 8 är liksom så där. När vi brukar fråga feedback av kunderna, vi har en skala på 1-5, om medeltalet ligger under 4 så då har vi kris. Men en stor del av alla andra bolag är nöjda med 2,5.”

Konsulterna påpekar att mycket av tiden går åt till att tänka på hur man kan göra sitt varumärke starkare, eller hur man kan tro på den kunskap man säljer. Alvesson (2004) påpekar att om konsulten har ett tillräckligt starkt varumärke och tror på sin egen kunskap som produkt så kommer det nya kunder. Kristian förklarar att riktigt så enkelt är det nog inte:

Om det bara är en failure i donet, så är det inget man egentligen ska känna sorg över. För det måst man i varje fall förstå, alltså fastän den här failuren skulle vara så stor att kunden vill ha pengarna tillbaka. Så då bara betalar du pengarna tillbaka, inte är det värre än det. It is still only a job and keep that in mind! Men om du har sorg över det här, så ska det också vara okej. Låt om oss funtsa först och fundera på om det är värt det, om du tycker att det är värt två timmars sorg, så kan jag ju förstärka det och säga att jo du har nog fan mycket att sörja över det här för det är ju din femte failure. Då ska vi också diskutera att håller du på med rätt grejer. Inte kan jag hålla på och slicka reven på dig och tycka att du har gjort ditt bästa – vittu då räcker inte ditt bästa till. Om du murar ett hus för femte gången och du ännu inte heller kan mura, så då kanske du borde fundera på att ska du vara murare eller borde du vara något helt annat. (Kristian)

Vi återkommer alltid i våra samtal till konstaterandet att alla inte är gjorda för konsultarbetet, att det är en hård bransch, ensamt och att man måste kunna använda sin expertis på rätt sätt. Många talar om att en hel del tid går åt för att tänka igenom det man gjort. I mitt samtal med Kim var hon noga med att påpeka att det är ensamheten som är tuffast: ”Alltså då jag började arbeta så det var det liksom det som jag var mest rädd för, att hur ska jag klara av det här jobbet och hur ska jag klara av ensamheten. Vilket egentligen har med kunskapsspridning att göra, för mig har ju alla kaffepauser och sådant där man träffar folk allt sådant har liksom varit helt jätteviktigt i mitt tidigare jobb. [...] Men en längre period då det är mindre, då blir det ensamt. Därför har vi skaffat katt, så har jag nu någon att tala med i varje fall.” Kira lyfter även upp ensamheten som den största utmaningen och att våga tro på sitt eget

varumärke: ”Nå eftersom jag som person under de här åren framför allt har lärt mig att jag tappar energi och drivkraft om jag jobbar för mycket för mig själv”. Så har det blivit viktigare och viktigare.” Då jag frågar henne hur hon gör för att tro på sig själv svarar hon:

Jag vet faktiskt inte. Jag har varit med i många sammanhang där man har funderat på det. Det här vet jag kanske inte om jag vill bli citerad kring, men ibland så får jag en känsla av att kvinnor vill utvecklas, vill gå kurser för att få ett bättre självförtroende, för att de hela tiden tycker att man ju kan lära sig mera, man kan ha mera kunskap, mera papper, mera intyg, mera betyg och så vidare. Men förstås också ett intresse för att lära sig och mycket av det som jag liksom har är ju faktiskt kopplat till personlig utveckling. Jag vet, eller eftersom jag inte haft just de där männen där på mina kurser, så har jag ju svårt att säga varför de skulle vilja komma. Men jag vet varför kvinnorna kommer, kanske det just handlar om det där att våga (Kira)

Ett konstaterande som kan bekräftas i Kerfoot & Knights (1998) som påpekar att den manliga diskusen ofta uppfattas som ideal i konsultsamarhang. Likväl Meriläinen et al. (2004) talar om den manliga konsulten som ideal och menar att de finländska konsulterna i deras studie alla är högpresterande, ambitiösa, kontrollerade och framgångsrika, men att kvinnorna försöker leva upp till det manliga ideal som finns. Då jag frågar Kira varför hon tror att kvinnliga konsulter har svårt att tro på sig själv svarar hon:

Jag vet inte, det är ju jätte jättekvinnodominerat på utbildningarna! Men sedan vet jag ju att... Men jag tror nog helt ärligt att det är någonting med männens självförtroende för att de vågar lyfta fram sig själva. Vågar ta sig ann den här... Och just det här med konsulten... Vet inte hur det är med dina informanter, men jag tror att det är ganska vanligt det här med att kvinnorna inte vågar kalla sig konsulter, eller vill. Men att mycket män kanske lättare tar på sig den rollen, eventuellt redan för att det finns rollmodeller. (Kira)

En intressant aspekt är faktiskt att de manliga konsulterna i min studie inte kommenterat begreppet konsult, medan alla de kvinnliga inte är bekväma med att kallas det.³⁴ Då jag frågar Kristian vad en typisk konsult är för honom svarar han:

Och om du ser framför dig till exempel en konsult som är klädd i svart kostym eller den kvinnliga motsvarigheten whatever it is, och du sitter på flygfält i lounge, så då skall du inte komma och jobba till den typen av bolag som vi är. Utan då ska du fara till Accenture och det är helt bra – siitää vaan! Det är bara en annan typ av konsultföretag och de måste du förstå. Inom typ en Accenture-organisation, så kommer du till den tänkande typen av positionen, så du börjar från en bootcamp och alla går den vägen från noll. Du jobbar skitlånga dygn, du gör skitdon och så har du en senior-consultant som kommer in emellanåt och säger vad han tycker eller hur det är, och

³⁴ Ett resonemang som i fortsatta studier kunde öppna upp för arketyperna 'Konsulten som man.' En arketyper bland annat Kostera (2007: 92–99) diskuterar under sitt avsnitt 'Organizations as male business.'

innan du är där så det är liksom years and years and years och det kan vara att du aldrig kommer dit. Men får dit, testa, för mitt i allt kan det vara just the job for you, och det är jättebra. Det är ett härligt don för vissa! Men för mig så blir det down to vilken person du är eller vilken person du skulle vilja vara i arbetslivet. (Kristian)

De specifika kunskapspraktikerna Jarrahi & Sayer (2015: 116) och Alvesson (2004) diskuterar de lärande genom ett horisontellt perspektiv, där man får relevant kunskap genom större förståelser och tidigare upplevelser. Då jag ställer Kate frågan hur hon gör för att lära sig i sin yrkesroll svarar hon:

Jag rekryterar människor som är bättre än jag. [...] Hui, vad svåra frågor du har! Hej, de här måste vi ju använda på riktigt. Den här frågan skulle ju vara sjukt bra att ställa hela teamet. Nämen, alltså de här frågorna är ju liksom jättebra som sätt att utveckla din egen kunskap. Och de här frågorna är ju jättebra för att fundera att vad är min egen kunskap som konsult. Att vem är jag som konsult. Så det borde man ju på riktigt utveckla, eller liksom använda, för jag tror det är det hela handlar om. Man tänker mycket men glömmer tänka efter. (Kate)

Gherardi et al. (2007) talar om att passion för kunskap som en viktig faktor i ett arbete. De (2007: 315) utgår ifrån idén om att "...people do what they do for the love of what they do and not for the money." Något som ofta bekräftas av studiens konsulter, såväl i citatet av Kate ovan som i citatet av Kira nedan. Då jag frågade Kira hur hon gör för att orka i sitt funderade hon länge och svarade sedan:

Jag kanske inte riktigt orkar i mitt arbete. Lite skomakarens barn här! Åh! När jag just nu tänker på hur de här senaste veckorna har varit och kommer att vara så kan jag inte direkt skryta med hur det är (skratt). Men framför allt så skulle jag ju behöva vara lite mindre orolig för min ekonomi. Men jag älskar ju det jag gör! (Kira).

4.5 KONSULTEN SOM FIKTIV FIGUR

Att just konsulten som fiktiv figur blev en tydlig arketyp i mitt material är för mig något förvånande. Av någon underlig anledning valde fyra av sex konsulter att tala om sig själva eller sitt arbete med hjälp av fiktiva figurer. Kostera (2012: 114-116) menar att man kan jämföra en sådan arketyp med en teater eller roller – det är ibland lättare att skapa mönster som gestaltar en specifik karaktär eller figur än att tala om sig själv. Kate nämner *Pippi Långstrump* då jag frågar hur hon skulle beskriva sig själv: "Jag är äkta, lite så där som *Pippi*

du vet? Jag har fått feedback ganska många gånger nu över det, äkta alltså, som jag nästan har blivit lite överraskad över.” Kristian besvarar samma fråga med:

Jag har fortsättningsvis, vitsi det där var nog en svår fråga, jag har aldrig behövt definiera mig själv på det där viset. Jag är kanske mer en Barbapapa. En Barbapapa som har jättestora öron, har jättestor hjärna, har jättestora ögon och tyvärr har jag också för stor mun. Den skulle gärna få vara mycket mindre. För i det här donet, så Barbapapas juttu är ju det att du måste hela tiden kunna forma dig i något nytt. En dag måste du vara en bil och en annan dag måste du vara något helt annat.

Kostera (2012) påpekar att konsulten ofta kopplas ihop med hjältebeskrivningar, något som Furusten (2018) menar att vi borde komma bort ifrån. Kristians exempel på *Barbapapa* är dock rätt så avvikande från superhjälte-beskrivningen, något som däremot Kim talar om då hon beskriver en konsult hon samarbetar med: ”Han är ju liksom sådär man ska vara världsbäst, som någon superhjälte! Och jag är så där att men inte tycker jag ju att man ska föra fram att man är någon hjälte! Och jag är så där att nej men, det finns nog säkert folk som är bättre – det måste ju finnas någon i världen som är det – man måste ju vara ärlig.”

När konsulterna talar om att de lär sig genom fiktiva figurer är det ofta figurernas egenskaper de syftar till. Kate förstår *Pippi* som ”äkta” och Kristian menar att *Barbapapa* är ”tålmodig och ödmjuk”, något man som konsult bör lära sig att vara: ”*Barbapapa* är ju inte en leopard. Så det räcker liksom inte bara med honom. [...] Riktiga problem är på riktigt komplicerade och då blir man och funderar, för de riktiga problemen är ju, du måste ha Usain Bolts explosionsförmåga i starten, men du måste ha maratonlöparens förmåga att komma i mål.” Samtidigt verkar alltså Kristian redogöra för karaktärens brister. Furusten (2018) menar att konsulter ofta är väldigt medvetna om vilka egenskaper som efterfrågas. Han menar ytterligare att konsulterna inte utformar sin kunskap och sitt lärande slumpmässigt, utan är väldigt måna och medvetna om den processen. Då jag frågar Kristian om hur han skulle beskriva en konsult reflekterar han synnerligen medvetet över egenskaperna:

Vet du? Det tror jag är skillnaden mellan konsulter och konsulter. Den där ödmjukheten som, eller liksom säg nu en vettig balansgång mellan ödmjukhet och självförtroende måst finnas. För mycket självförtroende så far du åt, och för mycket ödmjukhet så då är du bara Barbapapa utan ryggrad. Och inte behöver organisationer någon som står där och niin, niin, utan du ska ha en vision om hur du can do it. (Kristian)

Kostera (2012) menar att fiktiva karaktärer också kan vara ett sätt att distansera sig från den verklighet man befinner sig i. Då jag frågade Kaj hur han skulle beskriva sitt arbete säger han: ”Man behöver liksom ibland vara *Nalle Puh* och ibland *Bamse*, eller helst båda samtidigt kanske. Det handlar ju om att ha olika roller som kan hjälpa en i olika situationer. Fast inte vet jag nu om Nalle Puh var bästa exemplet här. (skratt)” Att exemplifiera med karaktärer som omgivningen indirekt förväntas känna till menar Kostera (2012) kännetecknar det arketypiska tänkandet. Man tillskriver karaktären en viss egenskap som man vill eller inte vill bli förknippad med, något som blir specifikt tydligt när det gäller just fiktiva karaktärer. Då jag avrundar samtalet med Kate exempelvis förklarar hon att hon nu måste bromsa en av hennes anställda som håller på med ett projekt. Den anställda ”fungerar lite som *Lilla My* i sitt lärande”, menar Kate. ”Hon lär sig fort men är lite för hastigt redan inne på nästa uppgift.”

Czarniawska-Joerges (1988) beskriver konsulten som en handelsresande karaktär och menar att konsulten ofta kan beskrivas genom metaforer och karaktärer för att upprätthålla ett meningsskapande. Konsulter och deras kunskap blir alltså då inte föremål för expertis, utan snarare föremål för bilder som upplevs meningsfulla. Rätt och fel kunskap blir alltså mindre viktig än de egenskaper som är inspirerande och skapar motivation för handling (Czarniawska-Joerges 1988). Något som kan bekräftas av Kristian som påpekar att: ”du måste vara lite Barbapapa och ha stora öron och ögon, de måste vara jättestora – för du måste kunna observera saker på riktigt. Men sen måste du också ha en hjärna som är brutal, och den måst ha en fruktansvärd kapacitet att ta emot och snabbt. Kunderna ställer alltid frågan nå hur skulle du lösa det här åt oss? Och då måste du ge bilden av dej att du klarar av att göra något.”

4.6 KONSULTEN SOM ICKE-KONSULT

Samtliga konsultsamtal vittnar om att konsulterna i studien har svårigheter med begreppet konsult. Alvesson (2004) påpekar att en vanlig åsikt är att konsulten kommer in och presenterar förslag och lösningar som inte uppfattas vara på riktigt, och att professionen då blir lidande. Då jag frågar Kim hur hon skulle beskriva sig själv svarar hon:

Jag brukar inte vilja kalla mig själv för konsult, jag har liksom i bakgrunden en negativ attityd till konsulter. [...] Men nog är det ju så! Jag minns då vi var med hunden i en sådan här hundskola, och så sa den här som var lärare där. Att han har en sådan här konsulthund. Det är en sådan som är kastrerad, så att han vet nog vad man ska göra – men han kan inte göra det själv. Och det är liksom så här, ja, precis just så är det! Nåja, det var nu ett sidospår. (Kim)

Kristine är inne på samma linje och svarar:

Jag skulle inte säga att jag skulle gå ut och säga att här är jag och jag är konsult. För det säger absolut ingenting! För det är en så oerhört bred term som betyder så hemskt mycket, så man borde egentligen hela tiden förklara vad man kan. Men jag tror att det är något som utvecklas vart efter, och något jag inte behöver veta i den här stunden. [...] Jag skulle säga att begreppet konsult är väldigt brett och kan betyda allt från försäljare, kodare, expert, specialist och så vidare. Så jag skulle svara, att en konsult är en specialist som är asiantuntija på sitt område liksom, som kan föra vidare kunskapen till den som köper servicen av kunden. (Kristine)

Likaså Kate besvarar frågan på liknande sätt:

Konsulter är ju bara fjantar! (skratt) Nå alltså jag tror att det är en sådan här grej som jag sen nu har lärt mig, att man har ju alltid förutfattade meningar om alla möjliga ord om sådant, både som person och så, men sen tror jag också att vi i Finland har den uppfattningen att konsult är lite den där att när du har gjort karriär, alltså då du har jobbat 20 eller 30 år med någonting, att har du varit då liksom chef eller någonting så blir du då management consult eller något. Att det är det där du gör förrän du blir pensionerad lite. (Kate)

Inte heller Kira beskriver sig som konsult:

Det är ju intressant i det att jag kallar ju inte mig själv konsult, som jag har förstått att inte så många andra gör heller. För mig handlar det om det att jag aldrig riktigt har greppat det vad det sku vara, så det är ju väldigt intressant att mitt företagsnamn har det i sig! Men det kan hända att det har tappat sin innebörd. Eller konsult kopplar jag jättestarkt till näringslivet och företagsvärlden. Jag är liksom för grön för att kalla mig det. [...] Jag säger nog att jag är coach, det gör jag nog helt automatiskt. Och jag tror att jag i dagens läge också säger att jag är företagare. Fast det har jag lite svårare med, för då känner jag att det borde rulla på mycket effektivare än vad det gör. Så där har jag ju lite annorlunda, men jag säger ju att jag är företagare! (Kira)

Alvesson (2004) menar att konsulter ofta måste lägga ned mycket tid på någon form av yrkeskonstruktion och identitetsarbete, han menar att konsulten måste återskapa, rekonstruera och reparera sin självkänsla. Varför konsulterna ogärna kallas konsulter hade de inte riktigt ett svar på. Kim ansåg konsultbegreppet för snävt, Kristine ansåg begreppet för stort, medan Kaj påpekade att det inte säger något alls utan en specificering.

Att just konsulter uppfattas som något annat än konsulter är inte ovanligt. Alvesson (2004: 186) talar om att konsulter ibland kallas för prostituerade något även Kim lyfter upp:

Jag har på något vis någon blockering på det här, och jag vet ju själv också att det är för att jag själv tänker så negativt på det, för att jag säger ju att jag inte tycker inte om att prostituera mig. Jag tycker inte om att sälja mig själv, för det är ju det man gör som konsult. Det går jättebra att sälja en produkt som andra har gjort. Det går ganska bra att sälja en produkt som jag har gjort, därför att jag nu har kommit så långt att jag vet att det är toppkvalitet och att jag är jättestolt över det och jag får jättebra feedback – så det går också bra! Men att sälja det man har mellan öronen – det är nog... Det är också det enda stället där jag jämför mig med andra! (Kim)

Alvesson (ibid.) menar att det underförstått handlar om föreställning motiverad av vinstintresse och han fortsätter med att det är komplicerat att sälja kunskapsarbete, och att konsulterna ofta blir sårbara för den kritik som kan riktas. Kristian menar att man utsätts för rätt mycket ”skitdon”, som han kallar det, men menar samtidigt att man måste klara av det för att överleva: ”Jag skulle säga att man måst vara 10 kampare som konsult. [...] Man kan fråga sig varför man tar den rollen att göra skitdon? Alternativt för att they will get ther hands dirty, det är en möjlighet, sen är en annan, det är ganska många som, för så här med skitgrejor så kommer ändå sällan håller du i gång, ingen konsult orkar varje dag göra så, då betyder det att det också finns folk som gör det så sällan att de liksom inte hålls så att säga up to speed med det där, då är det jäkligt.” Robertson et al. (2003) menar att kunskapsarbetarens värde uttrycks genom prestation och Alvesson (2004) påpekar att om man som konsult strängt håller fast vid en viss yrkeskonstruktion man lärt sig i en kontext som kräver flexibilitet så tappar man fotfästet. Kristian menar att man aldrig får glömma bort flexibiliteten och konsultens olika roller.

Det är en jätteteater, teater då som något positivt. Du måste helt enkelt ha olika roller! Varje dag är en ny roll, och du måste leva dig in i dessa, du kan inte bara gå och ha samma roll. [...] Om du ska börja arbeta som konsult, så måste du börja med att förstå att det inte finns den där organisationen som gör rätt, inte den där ena rollen som är rätt heller. Utan du går in på wc:n och så tittar du dig själv i spegeln, där hittar du den som ska göra det och fysiskt dra den där workshopen, planera den och se till att de nya ways of working kommer in place. Det är du som ska skapa de här strategierna och göra. Drömmer du om ett konsultjobb så ska du förstå att du hamnar att göra, alla konsulter hamnar och göra saker. [...] Du blir inte bra fastän du har sett någon göra bredvid, fast du har varit i vd-position och sett när någon har gjort – du blir bra först när du gör! Samma som lärare! Nog tror jag att man kan lära sig att bli en bra lärare, men det måste finnas en annan metod för det, det är det att det finns den där human faktorn i det hela. Så är det, tyvärr! (Kristian)

Det verkar alltså finnas en distansering mellan konsulterna och själva begreppet konsult. Empson (2003) påpekar att det är ett specifikt problem vid exempelvis sammanslagningar eller fusioner mellan två konsultföretag, att de anställda inte vill förknippas med varandras kompetens, yrkesprofession eller kunskapsbas. Kristine som under vårt samtal var mitt i en fusion ringar in precis samma tankegångar som Empson. Hon påpekar att sättet det arbetar på gällande kunskapslagring, delande av erfarenheter etc., skiljer sig rätt ordentligt fastän de är konsulter inom samma kunskapsområde.

Tror att det i mitt fall handlar om att man inte liksom ser det som att man borde göra på ett visst sätt eller borde ha en viss kunskap. För det finns liksom inget sådant konsuljobb. Jag ser det som en enorm fördel att kunna se på yrket ur olika perspektiv och kunna lära sig öppet i och med fusionen. Man ska vara nöjd med det man kan, men man måst också samtidigt vara väldigt nyfiken på att lära sig mera. Det är liksom viktigt att man inte förminskar sig själv och tror att man måste lära sig allt. (Kristine)

Alvesson (2004) påpekar att intrycket som förmedlas bland de stora konsultföretagen ofta är att konsultyrket handlar om en prestigefylld vardag och att de behöver kunna allt. Han (2004: 186) menar att konsulterna därigenom kan anklagas för ”girighet” och ”överdrivet försäljningsintresse.” Något som även jag och Kate diskuterar:

Du måste liksom, att om du, det är kanske det som kliar sen i mig, att man blir konsult för att man vet allt. Och där finns fortfarande min fördom och jag kämpar med den där identiteten nog hela tiden, att vet du när man skriver en massa inlägg på LinkedIn, i vilket skede blir det så där att det bara är en ballong eller en fasad. Att har du liksom, så mina råd skulle nog ändå vara det liksom att, var man står, att när jag själv skriver så kan jag liksom bli så där att Är jag bara en fasad? Det är min största rädsla. (Kate)

Konsulten som bluff är en återkommande tanke hos många av konsulterna. Kate menar att hon hade svårt att acceptera att hon skulle kalla sig som konsult, eftersom hon förknippade professionen med en fasad. Kristine menar att konsultprofessionen ibland känns påklistrad, att många av hennes bekanta målar upp någon fasad för att stärka rollen: ”Alltså om man ser på de personer som jag studerat med, och sedan börjat jobba vid de där stora husen, så ser jag hur de klätt upp sig, satt på sig kostymen och publicerat en sådan bild på LinkedIn. Och då tänker jag kanske att det här går inte ihop med min bild av dem som människor, och då blir ju kostymen en symbol för något annat.” Kira tangerar samma tematik:

Sådana konsulter som delvis ger en bild av att de har en viss erfarenhet och att de har en kompetens och är trygga i sig själv. Men dels också att de kan anpassa sig till... Om det är någon som kommer till universitetsvärlden, som ändå är en relativt avslappnad miljö och så kommer det någon jättepiffig. Och är en sådan som jag ser med mina stereotypier, sådan som skulle passa in i jurist-

eller bankvärlden så där imagemässigt. Så då stämmer det ju inte redan. Så där handlar det också om att kunna anpassa sig till målgruppen. Men jag har nu diverse konsulter i släkten så jag ska ju inte tala illa om dem. Fast jag känner ju å andra sidan dem som privatpersoner och inte som konsulter. Så jag vet ju inte hur de sköter sitt jobb! (Kira)

Meriläinen et al. (2004: 540) påpekar att konsulten befinner sig i en dominant diskurs som ofta kan uppfattas maskulin. De tillägger att våra föreställningar om den ”ideala konsulten” ofta tar sig uttryck genom maskulina symboler, något som hittas i såväl Kristines resonemang som i Kims: ”Ja, då kommer stereotyperna fram. Ja men nu ser jag ju så att en konsult är han som kommer med ett färdigt verktyg och så ska den passa in i det. För det är ju just det jag talar emot då jag talar om coaching. Jag vill säga att jag inte är en konsult utan en coach. Jag kommer inte någonsin att säga åt dig hur du ska göra.” Kira besvarar frågan hur en konsult ser ut med:

Min stereotypa bild av en konsult är mera en sådan där kostymnisse. Som kommer dit med flashiga PowerPoints och har sådan där tanke att nu kommer vi och... Eller jag ser det mycket som om konsulten ska söka organisationen eller liksom strukturellt utveckla organisationens struktur, eller ha strategiworkshops eller sådant här. För det är den sortens konsulter jag har upplevt själv. Och det är inte den typen av konsultering jag själv gör. Jag vill ju lära mig något själv också. (Kira)

Werr (2007: 244) påpekar att konsulters bild av övriga konsulter ofta kopplas ihop med den erfarenhet av andra konsulter man har. Alvesson (2004: 190-191) påpekar att ”stereotypa förväntningar” eller ”stereotypa” kulturella föreställningar och sociala praktiker” ofta förekommer i kunskapsföretag och i vissa avseenden förknippas med olika könsbundna föreställningar. Samtliga konsulter talar om att de inte ser sig själva som ”typiska konsulter” och vill distansera sig från de ”normala kunskapspraktikerna.” Kate menar att orsaken till det är att konsulten ”inte vet någonting”:

Det där med erfarenhet ännu, för sen är ju de facto nog det, att jag har ju också mina fördomar mot både det där att jag inte ska bli konsult för att de tror att de vet någonting. [...] Nå nu har jag lite ännu, för nog tycker jag ännu att det finns liksom. För det handlar om en attityd, hur går du in. Går du in med den attityden att det finns så ja, det finns nog. Och vi har till och med ibland funderat på att ska vi kalla oss själva för konsulter eller inte, borde vi kalla oss för någonting annat? (Kate)

Samtliga konsulter beskriver samma typ av konsult som stereotypisk och vill inte förknippas med den. Ingen av konsulterna i studien utgör heller någon av deras stereotyper, utan tänker egentligen rätt så lika. Kate frågar sig om man borde kalla sig för något annat än konsult, för att begreppet automatiskt skapar stereotypiska föreställningar och Kim menar att få kallar sig konsulter:

Det är egentligen hemskt få som är som egentligen är konsulter. Eller ska vi säga så här, att jobbar du... Eller det här har jag ju egentligen ingen aning om eftersom jag aldrig har haft något att göra med dem, men den bilden har jag, att konsulter egentligen är coacher. [...] Jag tror att det att vara konsult, i den formen som jag känner till det, är väl kanske mer ett sätt att leva. (Kim)

Werr (2007) påpekar att det finns vitt skilda synsätt på vad en konsult egentligen gör och vilken kunskap som ska involveras i denna process. Han (2007: 236) frågar sig vad subjektet i konsultationsprocessen egentligen ska kallas, men konstaterar att det egentligen inte är centralt sålänge huvudsyftet för kunskapsbranschen är att ”förbättra”. Kristian påpekar: ”Alla kan inte vara konsulter, om man ens kan tala om konsulter längre... Vi har ofta haft mycket, mycket problem med människor som har trott att de kan vara konsulter, som har varit jättebra i de don som de haft – men de är vansinnigt värdelösa i den här branschen.” Kaj påpekar att ”konsulter gärna gömmer sig bakom fasaden” på sin egen profession, att man ”inte vågar erkänna att man inte kan.” Kristian påpekar att ett erkännande ”kräver stort mod” och att det därav kan handla om att det är lättare att stå bakom titeln. Jonsson (2012) påpekar att vi ofta vilseleds av den kunskap en kunskapsarbetare bör inneha, och att om vi inte stannar upp och funderar vilket lärande en viss profession behöver så är vi ute på farligt vatten. En återkommande diskussion hos konsulterna är att man aldrig lär sig att bli konsult. Konsulterna talar om att en konsult, aldrig är en konsult. Kim påpekar att man ”aldrig kan studera till att bli konsult”, Kristians påpekar att man inte ”blir konsult, man lär sig att arbeta som det” och Kaj menar att ”som konsult är du ju aldrig färdig, det är ju en liksom ständig läroprocess”.

Samtalens mönster är nu återgivna och tolkade genom arketyper. Arketyperna tar jag med mig till studiens femte kapitel där själva konstruktionen av den lärande konsulten görs utgående ifrån arketyperna och de kunskapspraktiker som analyserats.

5 KONSTRUKTIONEN AV EN LÄRANDE KONSULT

Det är viktigt att påpeka att de analytiska grepp som användes i tidigare kapitel inte gör anspråk på att vara det enda sättet att göra diskursanalys på. Börjesson och Palmblad (2007) påpekar att det analytiska grepp man väljer för sin diskursanalys måste samspela med studiens syfte. Analysen i föregående kapitel är således utformad för att besvara studiens frågeställning, och för att skapa ett samspel riktade jag särskild fokus på de mönster konsulterna skapar om kunskap och lärande. Dessa mönster analyserades utgående ifrån diskurser, som i mitt fall utgörs av arketyperna *konsulten som erfaren expert*, *konsulten som problemlösare*, *konsulten som social lagspelare*, *konsulten som ensam tänkare*, *konsulten som fiktiv figur* och *konsulten som icke-konsult*. Boréus (2015) påpekar att det går att dra vissa slutsatser om subjektspositionernas mönster då materialet är analyserat. För att kunna dra dessa slutsatser och skapa en konstruktion utgående ifrån de mönster konsulterna skapar återvänder jag till Jarrahi & Sawyers (2015) kunskapspraktiker och Alvessons (2004) tankar om kunskapsarbetare.

Jag behandlar alltså mitt empiriska material som uttryck för de diskurser jag konstruerat utgående ifrån avhandlingens konsulter. Dessutom, med avstamp i Alvesson och Kärreman (2000), ger även det specifika sociala sammanhang konsulterna verkar i uttryck för de diskurser jag framtagit. Resultaten kan alltså ses som en produkt av de tolkningar jag gjort i analysen. Börjesson (2003) påpekar att man inom diskursanalysen inte får ta kontexten för studien för givet, inte heller se den som något som snävt ramar in studien. Man kan alltså dra slutsatsen att konsulterna i studien först rekonstrueras av sig själva och sedan av mig som forskare, därigenom uppstår en dubbel konstruktion. Man kan se medvetenheten om att studien konstruerar sitt studieobjekt som en viktig del av reflexiviteten i tolkningsprocessen (ibid.).

Kubr (2002) påpekar att det mesta av lärandet uppstår i sociala praktiker. Han (2002: 808) talar om att konsultens huvudsakliga kunskapsutbyte sker i ett "one-to-one-relationship" med kolleger, samarbetsparter och i nätverk, något som motsvarar grundtanken i kunskapsperspektivet *knowing in practise*. Nicolini (2012) menar att det handlar om att man måste känna igen och reflektera över den kunskapspraktik man befinner sig i för att förstå vilket lärande som uppstår i den. Det finns några gemensamma nämnare i konsultsamtalen som bildar tydliga mönster. Dessa nämnare har jag valt att gestalta baserat på den modell

som presenterades i kapitel 2.3. Modellen innehöll fyra dimensioner baserat på Jarrahi och Sawyers (2015: 116) modell för kunskapspraktiker och Alvessons (2004) tankar kring kunskapsarbete: kunskapspraktiker, mål för praktiken, resultat av praktiken och använda verktyg. För att gestalta själva konstruktionen av lärande omformulerar dimensionerna till: *diskurser* (som syftar till arketyperna jag använt i studiens analysdel), *kunskapspraktiker* (som gestaltar det konsulterna gör), *använda verktyg* (som svarar på hur konsulterna gör det) och *resultat av praktiken* (som konstruerar konsulternas lärande utgående från praktiken). Dimensionerna gestaltas i tabell 5.

Diskurser	Kunskapspraktiker	Använda verktyg	Resultat av praktiken
Konsulten som erfaren expert	Erfarenhetsbetonad praktik	Utbildningar, projekt, examen, certifiering.	Lärande genom expertis
Konsulten som problemlösare	Problemlösande praktik	Kundmöten, feedback, dialog/samarbete med kund.	Lärande genom kundarbete och rådgivning
Konsulten som lagspelare	Socialiserande praktik	Teammöten, personalmöten, telefonsamtal, chattar, intranät, Jammer, Slack, Whatsapp, bibliotek, Skype, Hangout.	Lärande genom sociala möten, samarbeten, argumentation och dialog
Konsulten som ensam tänkare	Reflekterande praktik	Tankearbeten, promenader, kaffepauser, retoriska frågor.	Lärande genom trovärdighet, misslyckanden och självförtroende
Konsulten som fiktiv figur	Berättande praktik	Analyser, beteendekartläggningar, meta-perspektiv.	Lärande genom konstruktion av egenskaper
Konsulten som icke-konsult	Distanserande praktik	Val av yrkestitel/profession, varumärkesarbete.	Lärande genom stereotyper, fördomar, flexibilitet, attityder, yrkeskonstruktion.

Tabell 5: Studiens konsulters kunskapspraktiker.

Man kan alltså utgå ifrån att dessa fyra dimensioner representerar frågeställningarna: vilken kunskap som uppstår, hur denna kunskap uppstår och vilket lärande som konstrueras. Kunskapspraktikerna, verktygen och resultatet av praktiken konstruerar alltså tillsammans en lärande konsult. Nedan förklarar jag tankegången med dimensionerna utgående ifrån ovanstående tabell.

Konsulten som erfaren expert. Studiens konsulter lär sig genom erfarenheter, tidigare expertis, utbildning och specialisering (i likhet med diskussionen av Furusten och Werr 2017). För Kira och Kim är certifiering viktiga, man kan här fråga sig om det är av specifikt värde för konsulter som arbetar som solokonsulter, något som båda gör. Kristian påpekar att utbildningen inte är central, så länge du är noggarna med att lära dig genom relevanta erfarenheter. Kate, Kim och Kaj påpekar att du inte kan arbeta som konsult direkt efter en examen, att du har för lite kunskap. Kristine som är nyligen utexaminerad menar att hon inte stött på ett sådant motstånd, men att hon också är noggarna med att specialisera sig. En erfarenhetsbaserad praktik verkar alltså vara påtaglig.

Konsulten som problemlösare. Konsulternas lärande uppstår ofta genom problemlösning tillsammans med kunder (i jämförelse med Alvesson 2004 som menar att konsulter ofta känner sig framgångsrika och mer erfarna då de löst problem tillsammans med kunder). Konsulterna lär sig genom kundmöten, feedback och samtal med kunder. Kim, Kira och Kate menar att man inte bara lär sig genom att lösa kunders problem, utan att man även lär sig av kunden. Kristian påpekar att alla problem är olika, att den största lärdomen är att befinna sig nära kundverkligheten.

Konsulten som lagspelare. Kunskap genom sociala praktiker är inte bara enligt Gherardi (2000, 2006, 2017) den vanligaste kunskapspraktiken, utan även samtliga konsulter i studien påpekar att lärandet främst sker genom samtal, dialog och erfarenhetsdelning. Flera av konsulterna menar att de naturligt delar erfarenheter med kolleger, övriga konsulter och samarbetsparter. Kristine, Kate, Kristian och Kim berättar omfattande om vilka kommunikationskanaler de använder, där elektroniska kanaler som Slack, Jammer, Skype, Whatsapp och Hangout varvas med intranät och telefonsamtal. Solokonsulterna Kim och Kira berättar om hur viktiga samarbetsparter är i deras arbete, att tanken om och behovet av sociala praktiker ständigt är närvarande.

Konsulten som ensam tänkare. Kostera (2012) menar att tänkare ofta klarar av att analysera förhållandet mellan tidigare och ny kunskap. Studiens konsulter reflekterar mycket kring lärande genom trovärdighet, rädsla, ensamhet, tankeverksamhet och misslyckanden. Konsulterna återkommer ofta i samtalen till reflekterande frågor kring hur de kan utveckla sig själv som konsulter och alla konsulter påpekar att det ibland blir rätt ensamt, men att det i ensamheten ofta uppstår ny kunskap. Kristian påpekar att man måste lära sig att vara modig,

Kira menar att man måste lyssna på sin magkänsla och Kristine påpekar att man behöver kunna kommunicera den kunskapen som finns mellan öronen. Konsulterna påpekar att det aktiva tankearbetet är en central del av den egna kunskapsprocessen.

Konsulten som fiktiv figur. Kaj, Kristian och Kate beskriver sig själva med hjälp av fiktiva figurer. Kostera (2012) menar att det ofta är lättare att beskriva sina egenskaper utgående ifrån en figur som redan tillskrivits vissa typer av personlighetsdrag, att man därigenom distanserar sig från sig själv och sin egen kunskap. Consulterna redogör för kunskapspraktiker och lärande genom fiktiva figurer och lärandet kan alltså där uppstå genom berättelser. Czarniawska-Joerges (1988) påpekar att om konsulten konstrueras genom berättelser och metaforer blir deras kunskap inte föremål för expertis, utan snarare föremål för bilder som upplevs meningsfulla. Rätt och fel kunskap blir alltså mindre viktig än de egenskaper som är inspirerande, något som både Kristian och Kate redogör för.

Konsulten som icke-konsult. I materialet syntes en hel del mönster som gestaltade arketyperna icke-konsult. Samtliga konsulter nämner att de gärna distanserar sig från begreppet konsult och kallar sig något annat. De talade coach, mentor, specialist, 10-kampare, lärare, utbildare, rådgivare etc. Alvesson (2004) påpekar att om man som konsult strängt håller fast vid en viss yrkeskonstruktion man lärt sig i en kontext som kräver flexibilitet så tappar man fotfästet. Denna flexibilitet understryks ofta som en viktig komponent i kunskapsarbetet, även om distanseringen och konstruktionen av en annan profession verkar vara ännu mer central i det kunskapsarbete som görs. Consulterna talar mycket om sina fördomar, om stereotypier samt om attityder och menar att lärandet ofta uppstår genom dessa.

Arketyperna och kunskapspraktikerna vittnar alltså om att en hel del lärande konstrueras konsulternas yrkesprofession och studiens frågeställning *Hur konstrueras en lärande konsult?* besvaras genom dessa. Nicolini (2012) menar att man som forskare behöver förstå de kunskapspraktiker som granskas, för att förstå vilken typ av kunskap de representerar. Den här studiens kunskapspraktiker vittnar om att studiens konsulter lärande konstrueras genom erfarenheter, problemlösning, sociala praktiker, tankeverksamhet, berättelser och distans Begrepp som besvarar frågeställningen hur en lärande konsult konstrueras.

I analysen har jag alltså haft en underliggande medvetenhet om att en konsult inte alltid är en konsult, och i konstruktionen har jag haft en underliggande medvetenhet om att det är lätt

att iklä konsulten olika arketyper, men att det trots allt är kontexten konsulten befinner sig i som konstruerar konsultens profession. Furusten (2018) påpekar att en konsult bygger sitt arbete på kunskap och Werr (2007) hävdar att konsultyrket idag rymmer många olika professioner.

6 AVSLUTANDE DISKUSSION

Man kan alltså fråga sig om det alls ligger ett värde i att studera kunskap inom det organisationsteoretiska fältet (Alvesson 2004, Gherardi 2017) och mitt angreppssätt i studien är delvis en reaktion mot den något okritiska dialog som förs inom fältet. Den största problematiken begreppet ger upphov till är svårigheterna i definitionen och avgränsningen av det. Kunskapsbegreppet är bra, men vittar om subjektiva antaganden som leder till svårigheter i att ge begreppet analytisk skärpa. Jag har försökt undvika denna fallgrop genom att inkludera dessa subjektiva antaganden genom samtal och därigenom närma mig de kunskapspraktiker som vittnar om den kontext jag är intresserad av. Jag ser alltså kunskapen som en social process framom funktionell resurs, och det anspråket genomsyrar hela avhandlingen.

Konsulterna jag studerar uppvisar ett lärande som konstrueras genom erfarenheter, problemlösning, sociala praktiker, tankeverksamhet, berättelser och distans. I likhet med Corradi et al (2010) och Gherardi (2008) konstrueras kunskap genom praktiker, diskurser och interaktion. Jag vidhåller att studien vittnar om en dubbelkonstruktion, först en konstruktion gjord av konsulterna, sedan en av mig. Gherardi (2008) påpekar att studier som kombinerar kunskap och praktik behöver fokusera på vad individen gör och säger för att kunna skapa ett så trovärdigt material som möjligt. Denna studie gestaltar en del av den kunskap och det lärande som konstrueras i konsultyrket, men gör inte anspråk på att kartlägga all kunskap som existerar inom fältet. Något som trots allt är en omöjlig uppgift. Men fastän uppgiften är omöjlig kommer vi inte ifrån att en hel del mönster redan här synliggjorts, trots att studieobjekten är få.

Självfallet går det inte att dra alla konsulter i branschen över samma kam, men jag kan påstå att jag har skapat arketyper utgående ifrån konsulternas kunskapspraktiker och även om dessa arketyper inte på något sätt är konstanta eller slutliga, så kan arketyperna och kunskapspraktikerna ses som ett resultat. Jag är medveten om att det finns ett obegränsat antal arketyper i mitt material som skulle kunna fungera som diskurser, de som presenteras här är bara ett urval av dem. Denna studie är alltså inte ett exkluderande material, utan kan ses som inkörsport för framtida studier inom samma ämne. Likväl är arketyperna applicerbara på ett större empiriskt material, så man kan anta att resultatet inte bara påvisar en konstruktion av en lärande konsult, utan att resultatet gör anspråk på att konstruera en

modell. Denna modell kan ses som ett verktyg i synliggörandet av de kunskapspraktiker konsulter befinner sig.

Det har varit oerhört fascinerande att få ta del av konsulternas tankar kring kunskap, kunskapspraktiker och yrkeskonstruktion. Konsulternas vältalighet, retorik och kommunikation har givetvis gjort mitt arbete enklare, men framför allt vittnar dessa samtal om en djup yrkesmedvetenhet (ex. Alvesson 2004 talar om medvetenheten som ett typiskt drag hos en kunskapsarbetare).

Samtalet som kvalitativ metodform öppnar inte bara upp för en komplex, språklig, social och subjektivt rik situation, utan skapar även ett rum för ett kunskapsproducerande möte. Den här typen av empirisk situation lämpar sig alltså väl för den här typen av konstruktion, även om jag som forskare utgör en naturlig del av själva empirin. Att jag som forskarsubjekt blir en del av mitt eget studieobjekt kan upplevas problematiskt och rentav ifrågasättas etiskt. En tanke och en medvetenhet jag burit med mig då jag tolkat och analyserat studiens material och förhoppningsvis har jag därigenom lyckats hålla en distans till materialet. Fastän samtalen endast är sex till antalet är innehållet omfattande, och jag vågar påstå att jag genom dessa samtal lyckats urskilja mönster.

Jag vidhåller att diskursanalysen i kombination med samtalet som metodform och konstruktionen som resultat ger en naturlig motivering till valet av analysmetod. Diskursen som språk och praktik har här formats genom de berättelser konsulterna målat upp och således skulle även en narrativ ansats kunna vara användbar. Dock står jag bakom Winther Jørgensen och Phillips (2000) diskussion om att se diskurskurser som verktyg för att söka mönster i hur språk används inom olika sociala praktiker och det är även den tes valet av analysmetod vilar på. Man kan alltså se resultatet som en produkt av de tolkningar jag gör i diskursanalysen. Och även fast jag är noga med att påpeka att det analytiska grepp som används i studiens analytiska kapitel inte på något sätt gör anspråk på att vara det enda sättet att göra diskursanalys på, så är mitt diskursanalytiska angreppssätt noga bearbetat för att samspela med studiens syfte.

Den här studien ger upphov till en rad funderingar som kan vara av intresse för fortsatta studier. Ett första område rör sambandet mellan makt, genus och kunskap. Resultatet av

studien visar bland annat att lärande konstrueras genom sociala praktiker, och dessa praktiker inkluderar givetvis diskurser som makt, kultur, genus och performativitet. Att inkludera diskurserna kunde ge upphov till en mångfacetterad och intressant diskussion, likväl kunde studier i på vilket sätt kunskapspraktikerna förändras om dylika begrepp inkluderas vara av centralt värde för forskningsfältet. Ett andra område kunde vara en identitetskonstruktion utgående ifrån konsulternas lärande. Att jag nu valt att fokusera på yrkeskonstruktion har sina skäl, men betydelsen av identitet och kunskap öppnar upp för en mycket värdefull diskussion. Dessa två områden kan skapa spännande synvinklar som klingar väl ihop med Börjessons (2003) tanke om att en konsult inte är, utan konstrueras utgående ifrån den kontext konsulten verkar i. Även Furusten (2018: 56) efterlyser fler studier som kopplar ihop konsultverksamheten med ”kunskap, kroppslighet, performativitet och identitetskonstruktion.” Centrala frågeställningar där kunde vara hur konsultkroppen konstrueras, vilka symboler som bildar kunskapen, hur kunskapen tar sig uttryck i identitetskonstruktionen, lärandet som maktmedel etc.

Med utgångspunkt i dessa funderingar återvänder jag till Gherardis (2017) frågeställning om behovet av kunskapsstudier. Gherardi menar att forskningsfältet tappat fotfäste, men att studieintresset idag ofta synliggör kunskap inom en viss kontext och att denna kontext skapar diskurser som vittnar om en specifik synlighet eller osynlighet. Gherardis kunskapsperspektiv erbjuder alltså ett sätt att förstå de kunskapspraktiker konsulten befinner sig i och därtill ges verktyg för att förstå hur kunskap rör sig. Därför är perspektivet viktigt och behovet tydligt. Det är dock relevant att ställa sig frågan vad som kommer efter kunskapssamhället. Vilken syn på kunskap kommer forma framtida organisationsteoretiska forskning? I det hållbara samhälle vi lever i måste vi kunna ta tillvara, organisera, utveckla och förnya kunskapen – men i vilken form kommer den ta sig uttryck, och hur arbetar framtidens konsult med dessa kunskapspraktiker?

Jag har tidigare indikerat på att konsultyrket är synnerligen intressant inom ramarna av kunskapsstudier. Jag står fortfarande bakom min tes, men har under avhandlingens gång tvingats ompröva mitt argument ett flertal gånger. Man kommer inte ifrån att konsultbranschen i kombination med lärande är något problematiskt (med avstamp i Styhres 2007 resonemang), även om den kan ses som given. Som forskare måste man röra sig i två riktningar samtidigt, dels mot det abstrakta och teoretiska, men även dels mot det konkreta och praktiska. I avhandlingen möjliggör det abstrakta och teoretiska (studiens teoretiska

avsnitt) en positionering, medan det konkreta och praktiska (analysen och konstruktionen) representerar en tolkning av verkligheten. konstruktion av verkligheten innebär att konsulternas roller växlar mellan olika sociala nivåer – man behöver ha en förståelse för att en konsult inte alltid är en konsult. Men även fast jag konstruerat arketyper som vittnar om ett visst mönster i konsulternas lärande så har jag dragit slutsatsen att konsulterna i studien aldrig är konsulter. Så man kan alltså hävda att jag misslyckats med studiens bisyfte – att göra en yrkeskonstruktion. Men jag väljer snarare att se det som att jag synliggjort och ringat in en komplex diskussion som förtjänar en större arena än den som ges här.

Syftet med studien var alltså att granska de kunskapspraktiker konsulterna ingår i, ta reda på hur de lär sig, hur de delar erfarenhet samt hur de talar om sin egen kunskap och profession. Som ett resultat av detta vill jag påstå att jag har konstruerat arketyper och bildat kunskapspraktiker som vittnar om konsulternas lärande – ett lärande som aldrig bör sluta studeras. Nedanstående citat av Kristian får knyta an till hans citat i inledningen. I konsultbranschen är det alltså stor sannolikhet att ”det far åt helvete”, men konsulten ”behöver göra misstag” för att lyckas. En konsult kommer alltså med största sannolikhet att gå igenom isen – men rätt kunskap ges konsulten verktyg för att ta sig upp igen.

I den här branschen går du över tunn is. Du måste räkna med att du faller igenom. Du faller igenom säkert flera gånger per dag. Frågan är bara hur bra kravlar du dig upp och hur du lär dig att gå förbi den där vaken nästa gång, och det är inte alls alla som passar in här. Mitt råd skulle vara att människorna, om du vet att du vill bli konsult, då ska du lära dig att bli människa, eller det som vi snackade just, att jag vill leda människor. Det betyder inget det där ordet, vad då konsult, det är ingenting! Du måste skapa dig en bild över vad tror du att det betyder att vara konsult, och sedan jobba på lite olika paikkor så du kan lära dej av andra. (Kristian)

LITTERATUR

- Adler, P. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science* 12 (2), 215–234.
- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen. Ingår i: G. Ahrne & P. Svensson (Red.) *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 8–31). Stockholm: Liber.
- Alasuutari, P. (2010). The Rise and Relevance of Qualitative Research. *International Journal of Social Research Methodology*, 13 (2), 139–155.
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod. En handbok*. Malmö: Liber.
- Alvehus, J., & Kärreman, D. (2007). Kunskapsorganisationer och kunskapsarbete. Ingår i: M. Alvesson & S. Sveningsson (Red.) *Organisationer, ledning och processer* (s. 447–473). Malmö: Liber.
- Alvesson, M. (2000). *Ledning av kunskapsföretag*. Stockholm: Norstedts.
- Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer – genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M., & Empson, L. (2008). The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal of Management*, 24 (1), 1-16.
- Alvesson, M., & Johansson, A. (2001). Professionalism and Politics in Management Consultancy Work. Ingår i: T. Clark & R. Fin (Red.) *Critical Consulting*. London: Blackwell.
- Alvesson, M., & Köping, A. S. (1993). *Med känslan som ledstjärna*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Robertson, M., (2006). The best and the brightest: The construction, significance and effects of elite identities in consulting firms. *Organization* 13 (2), 195–224.
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2009). *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*. London: Sage.
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflection. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003a). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56 (10), 1163–1193.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003b). The good visions, the bad micro-management and the ugly ambiguity: Contradictions of (non-) leadership in a knowledge-intensive company. *Organization Studies*, 24 (6), 961–988.

- Argyris, C., & Schön, D. A (1996). *Organizational learning and learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arnaud, G. (2003). A coach or a couch? A Lacanian perspective on executive coaching and consulting. *Human Relations*, 56 (9), 1131–1154.
- Barker, C., & Galasinski, D. (2001). *Cultural studies and discourse analysis. A dialogue on language and identity*. London: Sage Publications.
- Bell, D. (1973). *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. New York: Basic Books.
- Benner, M., & Widmalm, S. (2011). *Kunskap*. Malmö: Liber.
- Bolander, E., & Fejes, A. (2009). Diskursanalys. Ingår i: A. Fejes & R. Thornberg (Red.) *Handbok i kvalitativ analys* (s. 81–105). Stockholm: Liber.
- Boréus, K. (2015). Diskursanalys. Ingår i: G. Ahrne & P. Svensson (Red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. (s. 176-190). Stockholm: Liber.
- Boussebaa, M., Sturdy, A., & Morgan, G. (2014). Learning from the world? Horizontal knowledge flows and geopolitics in international consulting firms. *The international Journal of Human Resource Management*, 25 (9), 1227-1242.
- Bryman, A., Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2. uppl.). Stockholm: Liber.
- Börjesson, M. (2003). *Diskurser och konstruktioner. En sorts metodbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Chia, R., & Holt, R. (2008). On managerial knowledge. *Management Learning*, 39 (2), 141-158.
- Clark, T. (1995). *Managing consultants. Consultancy as the management of impressions*. Buckingham: Open University Press.
- Clegg, S.R., Kronberger, M., & Rhodes, C. (2004). Noise, Parasites and Translation. Theory and Practice in Management Consulting. *Management Learning*, 35 (1), 31-44.
- Corradi, G., Gherardi, S., & Verzelloni, L. (2010). Through the Practice Lens: Where the Bandwagon of Practice-Based Studies Heading? *Management Learning*, 41 (3), 265-283.
- Cook, S. D., & Brown, J.S. (1999). Bringing epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10, 381–400.
- Czarniawska-Joerges, B. (1988). *Att handla med ord: om organisatoriskt prat, organisatorisk styrning och företagsledningskonsultering*. Stockholm: Carlsson.

- David, R., Sine, W., & Haveman, H.A. (2013). Seizing Opportunity in Emerging Fields: How Institutional Entrepreneurs Legitimated the Professional Form of Management Consulting. *Organization Science*, 24 (2), 356-377.
- DeFillippi, R., Arthur, M., & Lindsay, V. (2008). *Knowledge at Work: Creative Collaboration in the Global Economy* (2. edition). New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Dierkes, M., Berthoin, A., Child, J., & Nonaka I. (2001). *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Drucker, P. F. (1959). *Landmarks of tomorrow*. New York: Harper.
- Dunford, R. (2000). Key challenges in the search for the effective management of knowledge in management consulting firms. *Journal of Knowledge Management*, 4 (4), 295–302.
- Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques. *Human Relations*, 50, 1085-1113.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. (2. edition). Oxford: Blackwell.
- Empson, L. (2001). Introduction: Knowledge management in professional service firms. *Human relations*, 54 (7), 811–817.
- Eriksson-Zetterqvist, U., & Ahrne, G. (2015). Intervjuer. Ingår i: G. Ahrne & P. Svensson (Red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. (s. 34-53). Stockholm: Liber.
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.
- Fairclough, N. (1995). *Critical Discourse Analysis*. London: Longman.
- Fincham, R. (1999). The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change. *Journal of Management Studies*, 36 (3), 331-351.
- Fincham, R., & Clark, T. (2002). Introduction. The emergence of critical perspectives on consulting. Ingår i: Clark, T. & Fincham, R. (Red.), *Critical consulting. New perspectives on the management advice industry*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Foucault, M. (1972). *The archaeology of knowledge*. London: Tavistock Publications.
- Foucault, M. (1993). *Diskursens ordning*. Stockholm: Stehag.
- Frostling-Henningsson, M. (2017). *Kvalitativa metoder – introspektion, poesi, netnografi, collage och skuggning*. Lund: Studentlitteratur.
- Fulop, L., & Rifkin, W. D. (2009). Management knowledge and learning. Ingår i: S. Lindstead, L. Fulop & S. Lilley (Red.) *Management and Organisation. A critical text*. (2. uppl.). (s. 17-55). New York: Palgrave Macmillan.

- Furusten, S. (2003). *God managementkonsultation - reglerad expertis eller improviserat artisteri?* Lund: Studentlitteratur.
- Furusten, S., & Werr, A. (Red.). (2017). *The Organization of the Expert Society*. London: Routledge.
- Furusten, S. (2018). Lärande i expertsamhället. Betydelsen av kunskapsutveckling utanför och mellan organisationer. Ingår i: O. Granberg & J. Ohlsson (Red.). *Den lärande organisationen 2.0* (s. 41–59). Lund: Studentlitteratur.
- Garrat, B. (1987). *The learning organization*. London: Harper Collins.
- Gherardi, S. (1999). Learning as problem-driven or learning in the face of mystery. *Organization Studies*, 20, 101-121.
- Gherardi, S. (2000). Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. *Organization*, 7 (2), 211-223.
- Gherardi, S. (2006). *Organizational knowledge: The Texture of Workplace learning*. Oxford: Blackwell.
- Gherardi, S. (2008). Situated Knowledge and Situated Action: What do Practice-Based Studies Promise? Ingår i: D. Barry & H. Hansen (Red.). *The SAGE Handbook of new Approaches in Management and Organization*. (s. 516-526). London: Sage Publications.
- Gherardi, S. (2009). Practice? It's a Matter of Taste! *Management Learning*, 40 (5), 535-550.
- Gherardi, S. (2017) Has practice theory run out of steam? *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2 (11), bk-bu.
- Gherardi, S., Meriläinen, S., Strati, A., & Valtonen, A. (2013). Editors' introduction: A practice-based view on the body, senses and knowing in organization. *Scandinavian Journal of Management*, 29 (4), 333-337.
- Gherardi, S., Nicolini, D. & Odella, F. (1998). Toward a social understanding of how people learn in organizations: The notion of situated curriculum. *Management Learning*, 29, 273-297.
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2001). The Sociological Foundations of Organizational Learning. Ingår i: M. Dierkes, A. Berthon, J. Child, & I. Nonaka (Red.), *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Gherardi, S., & Strati, A. (2012). (Red.). *Learning and Knowing in Practice-Based Studies*. Edward Elgar: Cheltenham.
- Gherardi, S., Nicolini, D., & Strati, A. (2007). The Passion for Knowing. *Organization*, 14 (3), 315-329.

- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.
- Granberg, O., & Ohlsson, J. (2018). Den lärande organisationen. Ingår i: O. Granberg & J. Ohlsson (Red.). *Den lärande organisationen 2.0* (s. 19–39). Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O., & Ohlsson, J. (2018). *Den lärande organisationen 2.0*. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O. (2018). Att identifiera en lärande organisation. Ingår i: O. Granberg & J. Ohlsson (Red.). *Den lärande organisationen 2.0* (s. 81-96). Lund: Studentlitteratur.
- Grieves, J. (2000). Navigating change into the new millennium: Themes and issues for the learning organization. *The Learning Organization*, 7, 54-74.
- Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (1999) What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, March-April 1999, 106-118.
- Haldin-Herrgård, T., (2005). *Hur höra tyst kunskap? Utveckling av en metod för studier av tyst kunnande*. (Doktorsavhandling, Svenska handelshögskolan). Vasa: Institutionen för företagsledning och organisation vid Svenska handelshögskolan.
- von Hayek, F. A. (1943). The use of knowledge in society. *American Economic Review*, 35 (4), 519-530.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organizations – a critical introduction*. (3. edition). Hampshire: Oxford.
- Hong, J.F.L., Easterby-Smith, M., & Snell, R.S. (2006). Transferring organizational learning system to Japanese subsidiaries in China. *Journal of Management Studies*, 45 (5), 1027-1058.
- Huzzard, T., & Wenglén, R. (2007). Lärande i organisationer. Ingår i M. Alvesson & S. Svenningsson (Red.) *Organisationer, ledning och processer* (s. 279–301). Lund: Studentlitteratur.
- Ibert, O. (2007). Towards a geography of knowledge creation: The ambivalences between “Knowledge as an object” and “Knowing in practice”. *Regional Studies*, 41 (1), 103-114.
- Jarrahi, M.H., & Sawyer, S. (2015) Theorizing on the Take-Up of Social Technologies, Organizational Policies and Norms, and Consultants’ Knowledge-Sharing Practices. *Journal of the association for information science and technology*, 66 (1), 162-179.
- Jonsson, A. (2012). *Kunskapsöverföring & Knowledge Management*. Malmö: Liber.
- Johansson, A. (1997). *Att förstå rådgivning till småföretagare*. Bjärred: Academia Adacta.

- Jung, C. G. (1959). *The archetypes and the collective unconscious. The Collected Works of C.G. Jung vol. 9*. Princeton: Princeton University Press.
- Kalling, T. (2003). Knowledge management and the occasional links with performance. *Journal of Knowledge Management*, 7 (3), 67-81.
- Kerfoot, D., & Knights, D. (1998). Managing Masculinity in Contemporary Organizational Life: A "Man"agerial Project. *Organization*, 5, 7–26.
- Kesti, M. (2007). *Hiljaiset signaalit: avain organisaation kehittämiseen*. Helsinki: Edita.
- Kim, D. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35, 37–50.
- Kim, S. L., Kim, M., & Yun, S. (2015). Knowledge Sharing, Abusive Supervision, and Support: A Social Exchange Perspective. *Group & Organization Management*, 40 (5), 599–624.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kostera, M. (2012). *Organizations and archetypes*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Kubr, M. (2002). *Management Consulting: A Guide to the Profession*. Geneva: International Labour Office.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2004). Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization*, 11 (1), 149–175.
- Kärreman, D., & Rehn, A. (Red.). (2007). *Organisation – teorier om ordning och oordning*. Lund: Liber.
- Lahti, R., & Beyerlein, M. (2000). Knowledge transfer and management consulting: A look at "The Firm". *Business Horizons*, 43 (1), 65–74.
- Lantz, A. (2013). *Intervjumetodik: den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Legge, K. (2002). On knowledge, business consultants and the selling of total quality management. Ingår i: Clark, T. & Fincham, R. (Red.) *Critical consulting. New perspectives on the management advice industry*. Oxford: Blackwell Business.
- Linell, P. (1990). De institutionaliserade samtalens elementära former: om möten mellan professionella och lekmän. *Forskning om utbildning*, 17 (4), 18–35.

- Løwendahl, B. (2005). *Strategic management of professional service firms*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Meriläinen, S., Tienari, J., Davies T., & Davies, A. (2004). Management Consultant Talk: A Cross-Cultural Comparison of Normalizing Discourse and Resistance. *Organization*, 11 (4), 539-564.
- Mikkelsen, A. (1998). *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*. Lund: Utbildningshuset.
- Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.
- Muhr, S. L., & Kirkegaard, L. (2012). The dream consultant: Productive fantasies at work. *Culture and Organizations*, 19 (2), 105-123.
- Müllern, T. (2007). Lärandeprocesser i och kring organisationer – nya perspektiv på begreppet organisatoriskt lärande. Ingår i D. Kärreman & A. Rehn (Red.) *Organisation – teorier om ordning och oordning* (s. 85–100). Lund: Liber.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation* (2. edition). New York: Palgrave Macmillan.
- Nicolini, D., Gherardi, S., & Yanow, D. (Red.). (2003). *Knowing in Organizations. A Practice-Based Approach*. New York: Armonk.
- Nicolini, D. (2012). *Practice Theory, Work, & Organization. An introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I., (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5 (1), 14-37.
- Ohlsson, J. (2018). Forskning om den lärande organisationen. Ingår i: O. Granberg & J. Ohlsson (Red.). *Den lärande organisationen 2.0* (s. 269-285). Lund: Studentlitteratur.
- O'Mahoney, J. (2010). *Consultancy Perspectives on Knowledge Transfer*. Hämtad 20.9.2017 från: <http://consulting-ideas.com/wp-content/uploads/consultancy-perspectives-on-knowledge-handout.pdf>.
- O'Mahoney, J., & Markham, C. (2013). *Management Consultancy* (2. edition). New York: Oxford.
- O'Mahoney, J., & Sturdy, A. J. (2016). Power and the diffusion of management ideas: The Case of McKinsey & Co. *Management Learning*, 47, (3), 247-265.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, 13, 249-273.
- Potter, J., & Wetherell, M. (1987). *Discourse and Social Psychology*. London: Sage.
- Pritchard, D. (2006). *What is this thing called knowledge?* New York: Routledge.

- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie. Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Sahar G., Saad, I., Kassel, G., & Gargouri, F. (2017). A Core Ontology of Know-How and Knowing-That for improving knowledge sharing and decision making in the digital age. *Journal of Decision Systems*, 26 (2), 138-151.
- Saint-Onge, H., & Wallace, D. (2003). *Leveraging communities of practice for strategic advantage*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Spender, J-C., & Scherer, A. (2007). The Philosophical Foundations of Knowledge Management: Editors' Introduction. *Organization*, 14 (1), 5-28.
- Spender, J-C. (2008). Organizational Learning and Knowledge Management: Whence and Whither? *Management Learning*, 39 (2), 159-176.
- Starbuck, W. H. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, 29, 713-740.
- Strati, A. (1999) *Organization and Aesthetics*. London: Sage.
- Strati, A. (2007). Sensible Knowledge and Practice-Based Learning. *Management Learning*. 23 (1), 61-77.
- Strati, A. (2008) Aesthetics in the Study of Organizational Life. Ingår i: D. Barry & H. Hansen (Red.) *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization* (s. 229-238). London: Sage Publications.
- Sturdy, A. (1997). The Consultancy Process – an Insecure Business? *Journal of Management Studies* 34 (3), 389-413.
- Styhre, A. (2003). *Understanding Knowledge Management*. Göteborg: Liber.
- Styhre, A. (2007). Att lära i praktiken – information, kunskap och organisering. Ingår i: D. Kärreman & A. Rehn (Red.) *Organisation – teorier om ordning och oordning* (s. 15–30). Lund: Liber.
- Styhre, A. (2011). *Knowledge sharing in professions: Roles and identities in expert communities*. Surrey: Gower.
- Sveiby, K-E. (2003). Hur (och varför) uppstod Knowledge Management – kunskapsledning? *Ekonomiska samfundets tidskrift*, 3, 185–188.
- Werr, A. (2005). Taking control of need construction. On the organizational needs that drive the use of consultants. Ingår i: S. Furusten & A. Werr (Red.), *Dealing with confidence*.

The construction of need and trust in management advisory services. Copenhagen: Copenhagen Business School.

- Werr, A. (2007). Managementkonsulten – vän eller fiende? Mot en kontextuell förståelse. Ingår i D. Kärreman & A. Rehn (red.) *Organisation – teorier om ordning och oordning* (s. 231–249). Lund: Liber.
- Werr, A., & Stjernberg, T. (2003). Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems. *Organization Studies*, 24, (6), 881–908.
- Wright, C., Kitay, J (2002). “But does it work?” Perceptions of the impact of management consulting. *Strategic Change*, 11 (5), 271–278.
- Öberg, P. (2015). Livshistorieintervjuer. Ingår i: G. Ahrne & P. Svensson (Red.) *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 55–66). Stockholm: Liber.
- Örtenblad, A. (2009). *Lärande organisationer – vad och för vem?* Malmö: Liber.

BILAGA 1: INTERVJUGUIDE

Berätta om dej själv

Berätta om din väg till konsultyrket

- Varför konsult? Hur kom det sig att du blev konsult?
- Hur gick det till då du bestämde dig för att bli konsult?

Beskriv en typisk arbetsdag för a) en konsult b) för dej som konsult

Beskriv dig själv som konsult

- Hur arbetar du som konsult?
- Vad skulle du göra om du inte arbetade som konsult?
- **Hur vet du när ditt arbete är väl gjort? Vad har du uppnått då?**
- Beskriv konsulter du ser upp till
- **Vilken typ av kunskap måste du som konsult ha? Hur lär man sig att arbeta som konsult?**

Berätta, hur lär man sig att arbeta som konsult? Vad gör en konsult erfaren?

Beskriv din arbetshistoria

- Beskriv situationer när du varit särskilt nöjd över ditt yrkesval. Hur kom du dit?
- Beskriv situationer när du varit missnöjd över ditt yrkesval. **Vad lärde du dig då?**
- Beskriv situationer då du behövt hjälp. **Hur ber man om hjälp? Hur känns det att be om hjälp? Hur lär man sig av andra?**
- Beskriv situationer då dina kollegor bett dig om hjälp. Hur kändes det? **Vad lärde de sig av dig?**

Beskriv din relation till övriga konsulter

- Hur ser det sociala umgänget ut? Med andra företag/konsulter/chefer/kunder?
- Vad betyder dina kolleger för dej?
- Hur hanterar man en dålig dag? Är det okej att ha en dålig dag?
- Hur hanterar man misslyckanden? Stöd från kollegor? Stöd från organisationen?
- **Hur lär man sig av sina misslyckanden?**
- **Hur delar man erfarenheter med varandra? På vilket sätt? Med hjälp av vad?**
- **Vad kan man lära sig av övriga konsulter/kunder? Hur lär man sig? I vilka situationer uppstår lärandet?**
- Hur ser hierarkin ut? Behövs hierarkin?
- Hur kommunicerar ni sinsemellan? Plattform? Samtal? Elektroniskt?

Beskriv en typisk konsult. Hur ser konsulten ut? Kläder? Kroppslighet? Symboler? Fördomar?

- Finns det typiska konsultsymboler/markörer?
- Hur får en konsult auktoritet? Vad gör en konsult erfaren? Vad betyder erfarenhet?

Beskriv dig som konsult

- Vad är du mest stolt över att ha uppnått som konsult? **Gjorde du det själv?** Berätta!
- Vad betyder konsultyrket för dej?
- Vad är det värsta med ditt yrke?
- **Hur lär man sig att arbeta som konsult?**
- **Vilket råd skulle du ge nya konsulter?**

Arbetar man som konsult, eller är man konsult? Varför?

- Vad tänker du om framtiden? Din karriär?
- Kommer du alltid vara konsult?

Om du själv skulle få välja en fråga jag skulle ställa dig nu, vilken fråga skulle du då vilja besvara?

Övriga tankar/övrigt du vill tillägga