Handelshögskolan i Stockholm
Ekonomie kandidatprogram
Kandidatuppsats i management, 15 ECTS
Vårterminen 2015

”Learning by doing”

En studie om hur små managementkonsultfirmor arbetar med kunskap

Michael Kestad (22532) & Richard Sundin (22698)

Abstract

Management consulting firms are an important part of the knowledge economy and they capitalize on the analytical ability and knowledge of their employees. Much research have been made on large consulting firms and their management of knowledge, but little is known about how small consultancies manage their knowledge. Even less is known about the management of knowledge in small consultancies specialized in change management. These firms rely solely on senior consultants and focus on the human aspect of organizational development. This thesis aims to show *how* these firms manage their knowledge and also provide an understanding of *why*. Using a qualitative case study, we conducted interviews with consultants from three small management consulting firms specialized in change management. This thesis' main contribution is a theoretical model that explains the core components of the management of knowledge in small consultancies and its main drivers. The firms have a passive approach to managing knowledge, which is due to five distinctive factors. They emphasize informal processes in social contexts such as learning by doing and internal networks rather than codification. From a theoretical perspective, the firms currently manage knowledge in an adequate way. However, today's informal processes may hinder future growth when the internal networks get too large, which would make creation and sharing of knowledge more difficult.

Keywords: Knowledge, Management Consulting, SME, Small Consultancies, Senior Consultants

Handledare: Lovisa Näslund **Framläggning**: juni 2015

Förord

Vi vill inleda med att tacka alla som har hjälpt oss med denna kandidatuppsats.

Först och främst vill vi tacka vår handledare Lovisa Näslund. Under resans gång har hon alltid ställt upp när vi behövt nya infallsvinklar och har gång på gång visat prov på ett stort engagemang.

Vi vill även rikta ett stort tack till de tolv konsulterna som deltog i studien. Utan er öppenhet, ödmjukhet och utförliga resonemang hade vi inte kunnat skriva den här uppsatsen.

Slutligen vill vi tacka alla andra som har hjälpt oss under processen med nya perspektiv och feedback.

Michael Kestad & Richard Sundin
Handelshögskolan i Stockholm
Maj 2015

Innehållsförteckning

1 Inledning ... 3
1.1 Bakgrund ... 3
1.2 Syfte och forskningsfråga ... 4
1.3 Avgränsning ... 5
2 Teoretisk referensram ... 6
2.1 Definition av kunskap ... 6
2.2 Klassificering av kunskap ... 6
2.3 Överföring av kunskap ... 8
2.4 Nätverk och kodifiering ... 9
2.5 Undersökningens kontext ... 10
2.6 Logiker ... 11
3 Metod ... 12
3.1 Forskningsansats ... 12
3.2 Design av studien och insamling av empiri ... 12
3.3 Hantering av empirin ... 14
3.4 Resultattillförlitlighet ... 14
4 Empiri ... 16
4.1 Kontext ... 16
4.2 Seniora konsulter istället för juniora ... 17
4.3 Egenskaper som krävs för att vara en bra konsult ... 18
4.4 Vikten av att sälja och fakturera ... 19
4.5 Informella processer ... 20
4.6 Formella processer ... 21
5 Analys ... 25
5.1 Huvudförutsättningar ... 25
5.2 Hur konsultfirmorna arbetar med kunskap ... 27
5.3 Underliggande faktorer ... 31
5.4 Syntes ... 33
6 Slutsats och diskussion ... 36
6.1 Slutsats ... 36
6.2 Studiens bidrag ... 37
6.3 Generaliserbarhet ... 38
6.4 Implikationer för praktiker ... 38
Referenslista ... 39
Appendix 1 - Intervjulista ... 43
Appendix 2 - Intervjuguide ... 44

1 Inledning

I detta avsnitt presenteras bakgrunden och syftet med studien som leder fram till vår forskningsfråga samt de avgränsningar vi gjort.

1.1 Bakgrund

Kunskap har sedan tidernas begynnelse spelat en avgörande roll för mänsklighetens utveckling (Världsbanken, 2005). Idag betraktas nyttjandet av kunskap som en av de absolut största drivkrafterna för den globala tillväxten (Asian Development Bank, 2014). Även näringslivet värderar kunskap högt och många forskare ser kunskap som den viktigaste källan för att kunna uppnå hållbara konkurrensfördelar (Nonaka, 2007; Sveiby, 1997).

Med detta i åtanke är det inte särskilt förvånande att forskning har bedrivits under flera decennier för att reda ut vad kunskap faktiskt är och hur man ska arbeta med den (Nonaka & Von Krogh, 2009). Än idag är dock forskarna oense om hur kunskap ska definieras och beroende på vem man frågar kan man få vitt skilda svar (Alvesson, 2004). Detta har lett till ett relativt snårigt forskningsfält där åsikterna går isär.

Kunskapsintensiva företag är ett begrepp som beskriver företag vars verksamhet i hög utsträckning präglas av kunskapsarbete. Häribland räknas konsultfirmor in. Konsultfirmor bygger sin verksamhet på kunskap och analytisk förmåga, och deras ekonomiska berättigande finns i att de uppnår skalfördelar genom att specialisera sig på projekt som sällan sker inom ett specifikt företag men ofta över hela näringslivet (Armbrüster, 2006).

Ett intressant fenomen är att stora amerikanska konsultfirmor ofta brukar ses som representativa för hela konsultmarknaden (Kipping, 1996). Dessa ”traditionella managementkonsultfirmor” har ett antal utpräglade karaktärsdrag: de är globala, de hjälper företagsledningar som är i behov av tillfällig ledningskompetens och de anställer ofta nyexaminerade studenter från högt ansedda universitet (Armbrüster, 2006).

Samtidigt som de ”traditionella managementkonsultfirmorna” ses som representativa för konsultmarknaden så skiljer sig många firmor från denna stereotyp och är små till medelstora (Kipping & Armbrüster, 1999). Ett intressant område som vi har funnit bland dessa är små managementkonsultfirmor som främst fokuserar på förändringsledning. Förändringsledning innebär att hjälpa klienter uppnå nya och befintliga mål genom att få människorna i

organisationen att öka sin prestation, samt att skapa processer, strukturer, kultur och kompetens för att möjliggöra förändring (Worren et al. 1999). Små firmor med fokus på förändringsledning är en tydlig kontrast till de ”traditionella managementkonsultfirmorna” på flera sätt: de agerar på en lokal marknad, deras uppdrag bygger på en tydligare interaktion med människorna i klientorganisationen och de anställer nästan uteslutande seniora konsulter.

I vår litteraturstudie har vi inte kunnat finna någon forskning som berör kunskapshantering hos små konsultfirmor som är inriktade på förändringsledning. Forskningen överlag kring kunskapsarbetet hos små och medelstora bolag (SME:s) är relativt begränsad och det finns stora områden som ej är täckta (Durst & Edvardsson, 2012). Vad forskningen kring SME:s dock har visat är att de inte hanterar sina kunskapsprocesser på samma sätt som större företag (Wee & Chua, 2013). Framför allt kan man inte se deras kunskapsarbete som nedskalade versioner av större företags processer (Awazu & Desouza, 2006).

Baserat på att forskningen är relativt begränsad gällande SME:s kunskapsarbete så är det även troligt att ingen omfattande forskning har bedrivits på små konsultfirmor fokuserade på förändringsledning. Att detta område är relativt outforskat i kombination med att det finns karakteristiska skillnader mot de ”traditionella managementkonsulterna” gör det intressant att utforska hur kunskapshantering ser ut i dessa firmor.

1.2 Syfte och forskningsfråga

Syftet med studien är att undersöka små managementkonsultfirmor som fokuserar på förändringsledning för att få en ökad förståelse för hur dessa arbetar med kunskap och varför de arbetar på det sättet. Att undersöka detta är relevant ur flera synvinklar.

Dels så är forskningen kring hur dessa firmor arbetar med kunskap relativt begränsad. I och med detta så kan vår studie hjälpa till att få en ökad förståelse för det specifika området som är en viktig del av konsultmarknaden.

Dessutom har konsulternas och firmans sammanlagda kunskap sannolikt en stor inverkan på firmans prestation. En medvetenhet om vad det är som formar kunskapsarbetet kan hjälpa små managementkonsultfirmor att förbättra sitt sätt att arbeta med kunskap och därmed uppnå bättre resultat.

Med studiens syfte i beaktning har vi formulerat följande forskningsfråga:

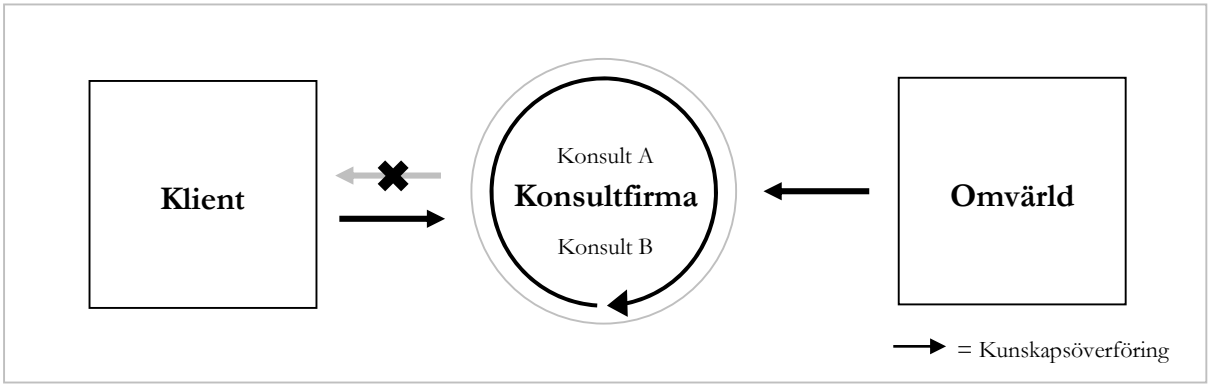
Hur arbetar små konsultfirmor, som utgörs av seniora managementkonsulter med fokus på förändringsledning, med kunskap, och varför ser arbetet med kunskap ut som det gör?

För att besvara forskningsfrågan har vi genomfört fallstudier på tre små managementkonsultfirmor som fokuserar på förändringsledning. Vi har genomfört en kvalitativ studie och intervjuat fyra seniora konsulter per firma.

1.3 Avgränsning

Vi avgränsar vår studie till att undersöka den svenska konsultmarknaden och mer specifikt konsultmarknaden i Stockholm. Företagen ska ha funnits i minst fem år eftersom det då är mer sannolikt att rutiner och strukturer för kunskap har satt sig jämfört med en start-up som primärt fokuserar på snabb tillväxt och överlevnad. Vi har valt att undersöka små konsultfirmor med ett kontor och mellan tio till 30 anställda.

En konsult kan ta till sig kunskap från flera olika håll (se figur 1.1.). Vi har valt konsultperspektivet för vår studie och kommer undersöka konsult till konsult, klient till konsult och omvärld till konsult. Vi kommer däremot inte undersöka konsult till klient eftersom detta inte skulle förklara firmans interna arbete med kunskap.



Figur 1.1 Denna modell illustrerar olika typer av kunskapsöverföring och att överföringen från konsult till klient inte är inkluderat inom ramen för uppsatsen.

2 Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenteras den teoretiska referensramen som kommer användas för att analysera den insamlade empirin. Avsnittet inleds med att definiera vår utgångspunkt för synen på kunskap. Sedan diskuteras olika klassificeringar av kunskap, hur kunskap överförs, vilka övergripande kunskapsstrategier som finns, studiens kontext och avslutningsvis logiker.

2.1 Definition av kunskap

Att exakt definiera vad som menas med kunskap är ingen lätt uppgift. Beroende på vem man frågar kan man få vitt skilda svar (Alvesson, 2004). De uppdelningar som ofta görs på ett tankemässigt plan är inte heller helt lätta att applicera i verkligheten då uppdelningarna kan interagera kraftigt med varandra och därmed vara svåra att separera. Ofta används begrepp som kunskap, information, kompetens och förmåga för att beskriva samma fenomen vilket komplicerar definierandet än mer (Alvesson, 2004).

För att kunna analysera ett område på ett hanterbart sätt måste det dock trots svårigheterna sättas en grundinnebörd. Davenport & Prusak (1998) beskriver kunskap genom en separering av begreppen data, information och kunskap:

> Data provides a record of signs supposedly indicating a chunk of reality. Information is data put into context: data with relevance given a particular purpose. Knowledge means a framework and a capacity to reason and make sense of information.

Nonaka et al. (1996) i sin tur beskriver kunskap som ”*a true justified belief*” där en väldigt stor tonvikt ligger på ordet ”*justified*”. Vanligtvis är det den sanna aspekten ”*true*” som brukar ses som central men genom detta misslyckas man med att fånga den relativa och dynamiska aspekten av kunskap (Nonaka et al., 1996). Dessutom är kunskap i huvudsak kopplat till mänskligt agerande och känslor. Med detta i åtanke definierar de en än mer specifik bild av kunskap: ”*a dynamic human process of justifying personal belief towards the truth*”.

2.2 Klassificering av kunskap

Kunskap kan kategoriseras på många olika sätt. Utifrån de valda definitionerna av kunskap så passar dock begreppen tyst och explicit kunskap bra för vårt forskningsområde.

2.2.1 Tyst och explicit kunskap

Kunskap brukar ofta delas upp i två typer av kunskap: tyst och explicit (Alvesson, 2004; Nonaka & Von Krogh, 2009). Tyst kunskap går inte att uttrycka eller formulera (Morgan, 1986) medan explicit kan uttryckas. Mer utvecklat inbegriper explicit kunskap det som kan uttryckas i ett formellt och systematiskt språk i form av till exempel data och manualer. Den här typen av kunskap kan lätt sparas, skrivas ned, bearbetas och skickas (Davenport & Grover, 2001). Explicit kunskap har även en universell karaktär och kan sägas stämma oavsett kontext (Nonaka & Von Krogh, 2009). Tyst kunskap å andra sidan är svår att formalisera, är högst personlig och måste sättas i en kontext för att kunna förstås (Nonaka et al, 1996). Den är djupt rotat i bland annat ideal, känslor, handlingar och rutiner (Schön, 1983; Cohen & Bacdayan, 1994; Nonaka et al, 2000). Polayni, som utvecklade idén om tyst kunskap (Alvesson, 2004), säger att "*vi kan veta mer än vad vi kan berätta*" (Polayni, 1966) vilket implicerar att det vi inte kan berätta är tyst kunskap. Tyst kunskap är även i hög grad kopplad till erfarenhet (Werr, 1999). Baumard (1999) beskriver tyst kunskap som erfarenhet som är svår att dela vidare och som skapas genom upplevda erfarenheter. Nonaka (1994) argumenterar för att skapandet och insamlandet av tyst kunskap avgörs av blandningen av en individs erfarenheter och hur starkt engagerad individen har varit i kontexten.

Uppdelningen av tyst och explicit i distinkta kategorier är dock inte helt oproblematisk och kan vara missledande, ingen kunskap kan exempelvis vara helt tyst (Alvesson 2004). Snarare bör man se på begreppen på en skala där de utpräglade tysta eller explicita kunskaperna är extremfallen men där kunskapen alltid finns någonstans mellan dessa extrempunkter (Inkpen & Dinur, 1998; Nonaka, 2007).

2.2.2 Fyra kategorier av kunskap

Collins (1993) delar in kunskap i fyra kategorier: symbolisk som är explicit, samt förkroppsligad, kognitiv och kulturell vilka är tyst kunskap[1]. Symbolisk kunskap kan kodifieras och överföras utan att någon kunskap går förlorad, till exempel i en databas med information. Förkroppsligad och kognitiv kunskap är mycket svåra att överföra och är hänförliga till individen. Som ett exempel är förkroppsligad kunskap en tennisspelares tillslag

[1] Fritt översatt från *symbol-type*, *embodied*, *embrained* och *encultured*.

på bollen och den kognitiva kunskapen är spelsinnet. I kulturell kunskap ingår språk och sociala aspekter som till exempel hur man ska agera i en social grupp eller hur man talar gruppens gemensamma språk - det handlar om att skapa en delad förståelse. Dessa fyra kategorier undersöktes vidare av Blackler (1995) som kom fram till att kunskapsintensiva företag till stor del använder den kognitiva kunskapen och när samarbete och kommunikation är viktigt så spelar också den kulturella kunskapen in.

2.3 Överföring av kunskap

Hur kunskap överförs och skapas mellan individer är en viktig aspekt för att kunna undersöka hur kunskapshantering ser ut i ett företag. Vi kommer här gå in på överföringsprocesser av kunskap som bygger vidare på begreppen tyst och explicit kunskap. Enligt Nonaka et al. (1996) skapas kunskap genom en kontinuerlig och dynamisk interaktion mellan tyst och explicit kunskap vid socialisering, externalisering, kombinering och internalisering.[2]

Socialisering är processen som förflyttar tyst kunskap mellan individer (Awazu & Desouza, 2006) och där tyst kunskap förs ihop genom delade erfarenheter (Nonaka et al., 1996). Nyckeln för att utveckla tyst kunskap är att dela erfarenheter genom gemensamma aktiviteter eftersom tyst kunskap är specifik för en viss kontext och svår att formulera.

Externalisering är processen där tyst kunskap artikuleras till explicit kunskap (Nonaka et al., 1996). Detta är en viktig kunskapsprocess då man skapar kunskap som kan delas till andra delar av organisationen. Metaforer, analogier och modeller ses som viktiga verktyg för att kunna formulera fram den tysta kunskapen.

Kombinering är processen där explicit kunskap kopplas ihop med annan explicit kunskap. Detta skapar ny explicit kunskap som är mer komplex och meningsfull än vad de enskilda bitarna av explicit kunskap var tidigare (Nonaka et al., 1996).

---

[2] Nonaka et al. (1996) benämner detta som SECI-cykeln. I denna cykel färdas kunskap mellan de olika stegen i ett spiralformat skeende där kunskap förflyttas till en ”högre” nivå och skapar nya kunskapsspiraler. Vi har valt att inte använda SECI-modellen i analysen då kunskapsströmmarna i firmorna skulle behövts följas med hög detaljnivå vilket den här studien inte gav utrymme för.

Internalisering är processen där explicit kunskap är med och skapar ny tyst kunskap (Nonaka et al., 1996). Internalisering är tätt ihopkopplat med begreppet ”learning by doing” där den explicita kunskapen måste integreras i ens sätt att göra saker för att kunna skapa ny tyst kunskap.

2.4 Nätverk och kodifiering

De två övergripande metoderna för att hantera kunskap brukar ses som att antingen kodifiera kunskap eller förlita sig på interna nätverk (Liu et al., 2010; Zack, 1999). Kodifiering innebär att man skriver ned tillgänglig kunskap och sparar denna i en databas. Att förlita sig på interna nätverk fokuserar på att främja kunskapsdelning mellan individer i firman genom nätverk (Liebeskind et al., 1996; Singh, 2005). Det finns två övergripande huvudstrategier för att hantera kunskap i företaget: personalisering eller kodifiering (Hansen et al., 1999).

En personaliseringsstrategi innebär att man försöker koppla ihop individer i interna nätverk för att sammanlänka deras kunskap och expertis. Detta innebär dock inte att man helt utesluter användandet av en databas och dokumentering inom denna. I dessa fall så används dock snarare databasen för att kunna identifiera vem det är som innehar den information eller kunskap som man behöver ha tillgång till (Armbrüster, 2006). En kodifieringsstrategi innebär att man försöker kodifiera kunskap och investerar ordentligt i välfungerande datasystem, ett knowledge managementsystem. Idén med detta är att kunna återanvända kunskap som har kodifierats (Armbrüster, 2006). En ökad kodifiering kan i vissa fall skada existerande nätverksdelande relationer och leda till ett sämre resultat (Liu et al.,2010) så kodifiering och personalisering kan därmed inte ses som oberoende av varandra (Huber, 2001).

Vilken strategi man bör välja beror på vilka förutsättningar som finns för att överföra kunskap mellan individer (Liu et al., 2010). Dels påverkar avståndet mellan individer och firmans storlek hur sannolikt det är att individer interagerar och kan förse varandra med den kunskap som behövs. Dessutom beror det på hur många som har sociala relationer med andra inom organisationen och styrkan av dessa. Hur stor efterfrågan är på kunskap som finns hos kollegor är också en starkt bidragande faktor till vad den optimala strategin är.

Knowledge managementsystem[3] kan definieras som en klass av informationssystem som används för att försöka dra nytta av organisationens kunskap (Alavi & Leidner, 2001). Detta brukar oftast innebära en gemensam IT-applikation med databaser som strukturerats och sorterats med kodifierad kunskap. Dock gynnar knowledge managementsystem främst stora företag (Lee & Van den Steen, 2010).

2.5 Undersökningens kontext

Då kunskap är kontextspecifik (Nonaka et al., 1996) är det viktigt att förstå karaktärsdragen för kontexten som studien befinner sig i.

2.5.1 Konsultfirmor

Konsulttjänster är svåra att utvärdera så vid försäljning måste konsultfirmorna på förhand försöka bevisa att de är ärliga och har en högkvalitativ tjänst vilket sätter press på tillit, rykte och ”*word-of-mouth*” (Armbrüster, 2006). För mindre välkända firmor är därmed signaleringskostnaden för att visa på ärlighet och kvalitet högre då de inte kan luta sig tillbaka på ett varumärke.

Relationen mellan konsult och klient präglas av mycket osäkerhet (Armbrüster, 2006). Direkta personliga erfarenheter om den andra parten är en stark källa för att kunna överbrygga denna osäkerhet. När interaktioner tidigare har varit positiva börjar förtroende skapas vilket styr framtida agerande. Detta gör att en konsults prestation ute hos en klient spelar stor roll då förtroende skapas om klienten är nöjd med arbetet vilket gör det sannolikare att klienten kommer vända sig till konsulten för framtida projekt (Armbrüster, 2006).

2.5.2 Kunskap i SME:s

EU:s definition av ett litet företag innefattar företag som har fler än tio men färre än 50 anställda och har en omsättning eller tillgångar som är mindre än 10 miljoner euro

[3] Begreppet knowledge management har blivit populärt för att beskriva ett företags strategi för kunskapsarbete (Hansen et al., 1999) men forskarna är inte överens om begreppets innebörd. Specifika och så pass skilda ämnen som organisatoriskt lärande och verktyg för databashantering har hanterats inom området (Ruggles, 1998), samtidigt som vissa ser begreppet som heltäckande för all hantering av kunskap (Quintas et al., 2007). Flera forskare ser dock kritiskt på området och menar att det som begreppet framför allt syftar till inte alls rör kunskap utan bara hantering av information (Wilson, 2002). Wilson (2002) menar att knowledge management bara är ännu ett ”management fashion”. På grund av tvetydigheten och kritiken mot knowledge management kommer vi inte använda begreppet i denna uppsats. Endast ”knowledge managementsystem” kommer beröras som har en tydligare innebörd.

(Europeiska Kommissionen, 2005). SME:s brukar generellt ses som flexibla företag med en låg grad av byråkrati och hierarkier (Thorpe et al., 2005). Det finns ett antal saker som skiljer sig i hur kunskap hanteras hos SME:s jämfört med stora företag (Awazu & Desouza, 2006).

Socialiseringsprocessen får en avgörande roll för kunskapsöverföringen mellan individer och detta identifierades i både informella och formella sammanhang (Awazu & Desouza, 2006).

Gemensam kunskap definieras som den kunskap som alla i organisationen har (Awazu & Desouza, 2006). I SME:s fann de att denna gemensamma kunskap både har en stor bredd och djup vilket skapar en delad kontext för hur man tolkar saker och kommunicerar. Denna mer omfattande gemensamma kunskapen underlättar kommunikation och förståelse av sammanhanget samtidigt som kunskap kan överföras snabbare (Awazu & Desouza, 2006). Om det skulle finnas en brist på gemensam kunskap så kan det istället leda till att innovation och kreativitet inte stimuleras i organisationen (Simonin, 1999).

Oftast har SME:s lättare att exploatera kunskap som finns utanför organisationen än större företag som i hög utsträckning fokuserar på att skapa ny kunskap eller information internt (Robinson, 1982). SME:s har inte möjligheten till detta på grund av en tydligare begränsning i resurser. Enligt Awazu & Desouza (2006) så är kunskapshantering i SME:s personbaserad och de förlitar sig inte på teknologi i någon särskilt hög utsträckning.

2.6 Logiker

Bourdieu (1984) beskriver att samhället kan betraktas utifrån olika sociala fält. Utifrån fält och andra teoretiska byggstenar skapas en teori där olika grupper inom ett fält kämpar om tolkningsföreträdet och olika tillgångar i fältet (Petrelius Karlberg, 2008). Habitus är ett viktigt begrepp inom denna teori och kan definieras som en samling varaktiga mentala modeller för hur man tänker och agerar (Bourdieu, 1984). Dessa mentala modeller utvecklas utifrån miljön individen befinner sig i och hennes möten med existerande sociala strukturer. De mentala modeller som skapas förkroppsligas och fungerar därmed inte bara på en explicit nivå utan även på en omedveten nivå. Petrelius Karlberg (2008) använder logik som begrepp vilket kan liknas vid habitus, med i stort sätt samma innebörd. Logiken styr hur aktörer av olika fält tänker, resonerar och agerar.

3 Metod

I detta avsnitt ger vi en utförlig beskrivning av vår metod. Vi har genomfört en fallstudie av tre små managementkonsultfirmor med ett kontor i Stockholm. Vi gjorde tolv semistrukturerade intervjuer och på varje firma intervjuade vi VD, en nyanställd och två konsulter som varit i firman ett längre tag.

3.1 Forskningsansats

Vår forskningsansats är en blandning av deduktiv, som handlar om att pröva teori, och induktiv, som syftar till att generera teori (Bryman & Bell, 2013). Detta kallas för abduktiv forskningsansats (Alvesson & Sköldberg, 1994). Vi startade med teorisökning, genomförde den empiriska studien och genererade sedan ytterligare teori i efterhand. Detta var fördelaktigt då vårt forskningsområde var relativt outforskat och den abduktiva ansatsen möjliggjorde omarbetningar av teorin. Detta resulterade i en lämpligare teoretisk referensram.

Eftersom kunskap är ett abstrakt ämne ansåg vi att fysisk närhet till fenomenet var viktigt för att skapa en djupare förståelse av individernas olika åsikter och perspektiv. Enligt Gephart (2004) är därmed en kvalitativ forskningsmetod lämplig och Alvesson & Sköldberg (1994) anser att detta även passar bra för en abduktiv ansats. Det hade varit svårt att arbeta kvantitativt då vi inte har en deduktiv ansats samt att ämnets komplexitet skulle varit svårt att kvantifiera (Bryman & Bell, 2013). Fördelen med en kvantitativ studie hade å andra sidan varit att det kunde varit enklare att generalisera resultaten. Det primära för oss var dock att kunna besvara vår forskningsfråga och eftersom kvalitativ forskning kan ge mer detaljerade beskrivningar och förståelse för sociala fenomen och management (Gephart, 2004) så blev det ett naturligt val för vår forskning.

3.2 Design av studien och insamling av empiri

Till vår studie valde vi att använda primärdata från fallstudier av tre managementkonsult-firmor. Fallstudier är ofta kvalitativa till sin natur och populära inom managementforskning (Piekkari & Welch, 2004). Enligt Eisenhardt (1989) och Stake (1995) fokuserar fallstudier på att förstå dynamiker och komplexitet i specifika fall så som exempelvis en eller flera organisationer. Detta passade väl in på vår forskning eftersom vi ville undersöka ett relativt outforskat område där vi behövde få djup förståelse för vårt ämne som är både abstrakt och

komplext. Eisenhardt (1989) förespråkar ett strategiskt urval av fall för att kunna generalisera vilket motiverar vårt val att ha med tre likvärdiga firmor i studien.

Vi valde ut tre små managementkonsultfirmor baserat på våra fem kriterier med utgångspunkt från vår forskningsfråga. Firmorna skulle:

- Fokusera på förändringsledning
- Ha en majoritet seniora konsulter
- Ha mellan 10-30 anställda
- Ha max ett kontor
- Finnas i Stockholm

De tre firmorna vi valde passade väl in på våra kriterier (se beskrivning i 4.1) och eftersom de ville vara anonyma kommer de i uppsatsen benämnas som Berlin, London och Paris. Vi hade ingen personlig koppling till firmorna eller deras konsulter men alla firmor fanns i vår geografiska närhet i centrala Stockholm vilket till viss del innebär att det handlar om ett bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2013).

Urvalet av den specifika individen som skulle intervjuas överlät vi till firmorna med önskemålet om att intervjua VD, en nyanställd och två andra seniora konsulter. Detta bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2013) underlättade både för oss och firmorna eftersom konsulter generellt är upptagna. Med vår frågeställning och kvalitativa ansats i beaktning såg vi liten risk att detta skulle haft någon inverkan på den insamlade empirin.

Vi gjorde tolv semistrukturerade intervjuer med fyra intervjuer per firma (se intervjulista i appendix 1) och vi intervjuade VD, en nyanställd och två andra seniora konsulter. Detta gjordes för att få ett mer representativt spektrum av åsikter och tankar på området beroende på konsultens tid i företaget. Alla intervjuer genomfördes i mötesrum på firmornas kontor under stressfria förhållanden. Intervjuerna var i genomsnitt 70 minuter långa vilket var längre än den avtalade intervjutiden på 60 minuter. Detta var positivt eftersom det gav oss möjlighet att utvinna mer data och få mer uttömmande svar.

Inför intervjuerna förberedde vi en intervjuguide (se appendix 2) baserad på vår förstudie av ämnet och vår föranalys om vad vi behövde veta. De semistrukturerade intervjuerna genomfördes sedan med en lös struktur för att låta intervjupersonerna och deras erfarenheter

stå i fokus (Bryman & Bell, 2013). Bryman & Bell (2013) förordar flexibilitet vilket var viktigt för oss för att få ut så mycket som möjligt av varje intervju exempelvis genom att gå in på djupet om respondenten tog upp något särskilt intressant.

3.3 Hantering av empirin

Alla intervjuer spelades in och transkriberades verbatimt utefter Baileys (2008) metod med hög detaljnivå där även exempelvis pauser, suckar och knackningar i bordet noterades. Vi använde oss sedan av delanalys och helhetsanalys vilket enligt Holme och Solvang (1997) är två huvudsakliga sätt att strukturera kvalitativ data. Delanalys innebär att de enskilda intervjuerna delas upp och sorteras i segment för att identifiera mönster mellan olika intervjuer medan helhetsanalys innebär att man tolkar intervjuerna i sin helhet. Vi bedömde att bägge typerna av analyser var nödvändiga för att kunna besvara vår frågeställning på bästa sätt.

Delanalysen bestod av en extensiv kategorisering av de transkriberade intervjuerna i vårt egna kvalitativa analysverktyg i Microsoft Excel. Kategorierna var i grunden uppbyggda utifrån intervjuguiden med vissa tillägg för områden vi fann intressanta under studiens gång. Detta sätt att kategorisera materialet var bra för att utröna mönster i intervjusvaren och underlättade analysarbetet. Intervjuerna analyserades även i sin helhet för att kunna säkerställa att de specifika svaren och mönstren från delanalysen även passade in i helhetsbilden av vad konsulten ville säga. Med dessa samlade aktioner bearbetade vi materialet utifrån olika vinklar flertalet gånger vilket vi anser resulterade i ett mer nyanserat empiriavsnitt och en analys med högre tillförlitlighet.

3.4 Resultattillförlitlighet

Reliabilitet och validitet är mått på kvaliteten på en undersökning vilka ofta förknippas med kvantitativ forskning (Bryman & Bell, 2013). Dessa begrepp matchar inte sömlöst med kvalitativ forskning på grund av svårigheten att mäta kvalitet så vi väljer att använda oss av LeCompte & Goetz (1982) omdefiniering av dessa begrepp:

Den *externa reliabiliteten* är låg för vår forskning eftersom det är svårt att replikera fallstudier. Vi kunde säkerställa en hög *intern reliabilitet* genom att vi båda närvarade tillsammans på elva av tolv intervjuer, transkriberade intervjuerna och diskuterade resultaten i efterhand, vilket

ökade den gemensamma förståelsen och minskade risken för feltolkningar. Den *interna validiteten* är god då vi fick totalt 14 timmars intervjutid och fick en djup förståelse för de olika fallen. Till sist är den *externa validiteten* ett problem enligt LeCompte & Goetz (1982) eftersom det är svårt att generalisera fallstudier till andra sociala miljöer. För att försöka överbrygga detta så valde vi tre relativt homogena fall för att öka generaliserbarheten.

Vid teorigenerering säkrade vi kvaliteten på forskningen genom att i hög utsträckning använda oss av rankade akademiska journaler från *ABS Academic Journal Quality Guide* (2010).

Till sist vill vi belysa två avvikelser i undersökningen. För det första så visste konsulterna på London mer om studien på förhand eftersom de fick ta del av vårt korta introduktionsmail vilket bara VD på de andra firmorna fick. För det andra så skiljde sig profilen på Paris konsulter något jämfört med de andra konsulterna. Till exempel så var VD relativt ny och började för åtta månader sedan och de andra konsulterna vi intervjuade hade också varit relativt kort tid i företaget. Dessutom anställde Paris tre juniora konsulter hösten 2014 jämfört med Berlin och London som har uteslutande seniora konsulter. Att det blev ett något annorlunda urval där var inte planerat men gav förmodligen en bättre och djupare förståelse då dessa konsulter bidrog med att lyfta fram samma områden och teman med lite annorlunda linser.

4 Empiri

I detta avsnitt presenteras det empiriska materialet som beskriver hur konsultfirmorna arbetar med kunskap. Empiriavsnittet inleds med en beskrivning av firmorna, sedan följer en beskrivning av juniora och seniora konsulter, vilken kunskap som krävs, vikten av att sälja och slutligen informella och formella processer.

4.1 Kontext

Syftet med denna del är att introducera läsaren till kontexten för den empiriska studien med en presentation av firmorna och konsulternas bakgrund.

4.1.1 Firmorna

4.1.1.1 Berlin

Berlin är en partnerägd managementkonsultfirma med ett kontor i Stockholm och knappt 20 anställda. Firman grundades under 90-talet. Deras klienter finns inom offentlig och privat sektor och projekten brukar ha en tyngdpunkt på förändringsledning samt projektledning. Berlin fokuserar inte på att ta fram strategier utan är ”*mer som en katalysator [för klienterna], någon som driver på för att det ska hända någonting, någon som tvingar dem upp på första trappsteget*” (Konsult 1, Berlin). Alla konsulter är seniora och har ungefär 20 års konsulterfarenhet.

4.1.1.2 London

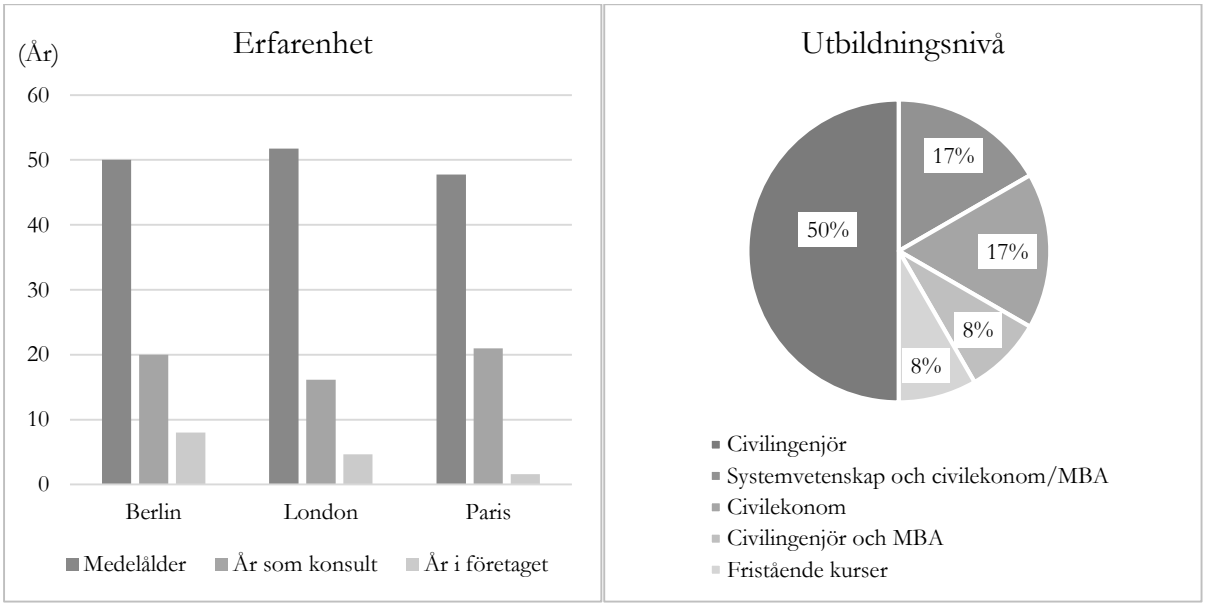
London är också en partnerägd managementkonsultfirma med ett kontor i Stockholm. Firman har drygt tio anställda och grundades för cirka tio år sedan. I sina projekt lägger London tonvikt på att åstadkomma förändring och de jobbar med privata bolag som omsätter mellan en och tio miljarder kronor. London har uteslutande seniora konsulter med cirka 15 års konsulterfarenhet.

4.1.1.3 Paris

Även Paris är en partnerägd managementkonsultfirma med ett kontor i Stockholm. Firman startades för knappt tio år och har idag cirka 25 anställda. De flesta projekten kretsar kring förändringsledning och Paris jobbar både mot privat och offentlig sektor. Deras projektmetodik är grundad i aktuell forskning kombinerat med klassiska förändringsverktyg. Majoriteten av Paris konsulter är seniora, tre är juniora och den genomsnittliga konsulterfarenheten är cirka 15 år.

4.1.2 Konsulternas bakgrund

Konsulterna i studien är i genomsnitt 50 år gamla och har 19 års erfarenhet från konsultbranschen. De flesta är renodlade managementkonsulter med några få undantag, exempelvis var en konsult med och utvecklade den första internetbanken på 90-talet och en annan har gjort en lång karriär som chef och projektledare inom läkemedelsindustrin. Tre har dubbelexamen och hälften är civilingenjörer, fyra har ekonomexamen och en saknar examen (se figur 4.1). På Berlin och London anställer man enbart seniora konsulter men på Paris valde de nyligen att anställa tre juniora konsulter som just tog examen.



Figur 4.1 Diagrammen visar genomsnittlig erfarenhet samt utbildningsnivå för konsulterna som deltog i vår studie.

4.2 Seniora konsulter istället för juniora

Det finns flera förklaringar till att Berlin och London helt valt bort juniora konsulter och att Paris bara har enstaka. Erfarenhet nämns av flera konsulter som en anledning och Konsult 2 på Berlin kontrasterar det mot intelligens: ”*det har ju ingenting med intelligens att göra men har väldigt mycket med erfarenhet och göra*”. Konsult 12 på Paris resonerar på samma sätt och säger att många juniora är ”*mycket smartare människor än jag […] men den där erfarenheten, jag tror att, som man ändå har samlat på sig under snart 27 år, 28 år, den tror jag är hyfsat oslagbar i många sammanhang.*” Erfarenhet innebär i deras ögon att konsulterna snabbare kan lösa problem och ha en känsla för den bästa lösningen:

> När man har, 20 års skit under naglarna så har man lärt sig ett och annat och man liksom, de här instinkterna, den här rutinen man får. Man kan titta på ishockeyspelare som är 38. De är naturligtvis inte den absolut snabbaste ishockeyspelaren som finns. Men de brukar börja från ett lite bättre ställe. Så de behöver inte åka så jäkla fort. (Konsult 8, London)

Konsult 6 på London utvecklar resonemanget om erfarenhet och säger att ”*med den erfarenheten så kan vi gå in i ganska tunga roller, stora förändringsarbeten eh, olika ledarroller, dra större projekt*”. Det handlar även om legitimitet och trovärdighet vilket Konsult 8 på London beskriver:

> Det är känsla av att, spegla kunden. Faktiskt. Jag tror att en 50-årig finanschef skulle i förkommande fall tycka det var lite jobbigt, eller liksom, inte värdigt och sitta prata med en 27-åring va.

Det finns även strukturella hinder eftersom firmorna är små: ”*vi har verkligen inte strukturen att kunna hantera en, en ung som ska skolas som konsult*” (Konsult 5, London). En annan strukturell förklaring är att de inte tar jättestora projekt:

> Vi har ju sällan jättestora projekt liksom, vi tar ju inte helhetsansvar […] som CapGemini eller Accenture. […] De kan gå in och besätta alla roller i ett sånt projekt, och då kan man ju plocka in eh, yngre förmågor, mycket lättare. (Konsult 2, Berlin)

Konsult 9 på Paris sticker ut och är mer optimistisk till juniora konsulter och är positivt överraskad över vad de har bidragit med: ”*ambition liksom positivism, de kommer från skolan och ska in och visa vad de kan, och har varit fantastiskt bra*”.

4.3 Egenskaper som krävs för att vara en bra konsult

Under intervjuerna fick konsulterna svara på frågan ”*vilka egenskaper är viktigast för att göra ett bra jobb?*”. Konsulternas svar liknade varandra mycket och överlag ansågs erfarenhet vara viktigast, vilket också är anledningen till att de anställer seniora konsulter (se föregående del). Erfarenhet är diffust att definiera för konsulterna och Konsult 1 på Berlin säger att det är ”*lärande som man egentligen får hela livet*”. Denna erfarenhet gör att konsulterna ”*ganska snabbt kan analysera en situation eller en verksamhet och kunna säga: okej, det är det här som är unikt, det är de här utmaningarna de står inför generellt*” (Konsult 8, London).

Andra egenskaper som nämns som viktiga är konsultkunskaper, alltså kunskap om hur man exempelvis leder ett projekt, hur man jobbar i team och hur man arbetar med en ledningsgrupp. Som konsult är det även viktigt att förstå människor vilket bland annat Konsult 11 på Paris poängterar: ”*lyhördhet, att man kan förstå vad som händer, ehm, mellan människor och eh, va lyhörd för … situationer som uppstår även som projektledare*”. Denna lyhördhet hänger också ihop med erfarenhet, att det är något man utvecklar under åren: ”*man måste nog ha vart igenom förändringen själv, upplevt det, för att förstå eh hur människor reagerar*” (Konsult 4, Berlin). Flera konsulter berättar att en stor utmaning i projekt är hur man får med sig människor och manövrerar i det politiska landskapet. Detta är en viktig egenskap för att lyckas som konsult vilket Konsult 4 på Berlin pekar på: ”*Att man har, förstår, eh, vilka så här internpolitiska problem som man måste överbrygga innan man kan få nånting att hända*”.

Det är bara firmornas VD:ar och Konsult 7 på London, före detta säljchef, som nämner sälj som en viktig kunskap. De anser att ett framgångsrikt säljmaskineri är avgörande för att få beläggning och generera spännande uppdrag. I nästa del beskrivs vikten av att kunna sälja.

4.4 Vikten av att sälja och fakturera

För att firman ska överleva långsiktigt krävs det att beläggningsgraden är hög, att leveransen i projektet håller hög kvalitet och att konsulterna arbetar aktivt med att sälja. På Paris trycker man extra hårt på att alla konsulter ska hjälpas åt med att sälja och att ingen kan ta nya uppdrag för givet:

> Alla fattar att om inte vi hjälps åt tillsammans och drar in nya uppdrag så går vi i konkurs. Det finns inte nån, nån som sitter i mitten här och bara delar ut massa manna som kommer från himlen. (Konsult 9, Paris)

Konsult 8 på London anser att leverans är det viktigaste följt av sälj:

> Det viktigaste av allt är att leverera projekt, annars blir det inga pengar. Näst viktigast är att sälja, och varför det är mindre viktigt än att leverera jo för ibland behöver man inte sälja [aktivt] för att leverera. För ibland ringer kunderna och säger, ‘hej kan du komma och hjälpa mig’. ’Ja, det kan jag göra’.

Detta resonemang utvecklar Konsult 8 genom att säga att det tredje viktigaste är kunskap och det fjärde viktigaste är rekrytering. Detta leder till att när en konsult hamnar på bänken så prioriteras att sälja framför att exempelvis bidra med kunskap till ett eventuellt

strukturkapital. Detta bekräftas av Konsult 4 på Berlin: ”*sitter det två på bänken utan några uppdrag, då är det bara bara sälj, liksom*” vilket tyder på att en hög beläggningsgrad är viktigt.

En svårighet med att vara en liten konsultfirma utan ett välkänt varumärke är att kunna sälja in uppdrag till ”kalla” kunder vilket Konsult 3 på Berlin berättar:

> Det är ju i princip omöjligt om man inte har en personlig relation, om du inte har gjort ett uppdrag hos den kunden förut, eller känner någon som är där, så får du ju inget uppdrag - om du inte heter McKinsey eller Boston.

4.5 Informella processer

Informella processer är indirekta, sociala eller frivilliga sätt att skapa eller överföra kunskap som ej har formaliserats av ledningen på firmorna. I denna del presenteras ”learning by doing”, interna nätverk och att arbeta i team.

4.5.1 ”Learning by doing”

Under intervjuerna framgår det tydligt att det bästa sättet för en konsult att utvecklas på är att ha utmanande uppdrag. Konsult 7 på London säger exempelvis att ”*bra, roliga uppdrag, heh, det är ju där, ah, det är ju där man utvecklas […] learning by doing säger jag bara*”. Konsult 1 på Berlin är inne på samma spår: ”*Det som jag tror utvecklar en som konsult är att man är ute mycket och brottas med alla möjliga problem och personligheter*”.

Trots att de flesta har långa konsultkarriärer så lär de sig fortfarande nya saker. Däremot lär de sig andra saker nu än vad de gjorde när de var yngre. Nu är det främst förståelsen av människor och politik som utvecklas: ”*Det kanske inte handlar så mycket om tid å metodik utan det handlar mer om liksom människor fungerar och, hur, eh, vad ska man kalla det, politiken, fungerar liksom*” (Konsult 6, London).

4.5.2 Interna nätverk

Utbytet mellan kollegor är en viktig informell process eftersom konsulterna lär sig mycket av varandra: ”*alltså om inte jag nätverkade eller utbytte erfarenheter med mina kollegor här, så skulle jag ju lika gärna vara ensam konsult egentligen”* (Konsult 10, Paris). De kontaktar ofta en kollega om de behöver stöd för en viss typ av projekt som de inte har så mycket erfarenhet av eller om de ska gå in i ny bransch eller jobba med en ny kund. Om de inte vet vem som har expertis inom ett visst område går de via VD eller konsultchefen. ”*Man jobbar med nätverk*” säger

Konsult 6 på London och menar att man drar i trådarna när man söker kunskap. För att ha trevligt och vårda sitt nätverk brukar konsulterna äta lunch med sina kollegor då och då:

> 'Jag ringer dig så kommer jag ut och käkar lunch med dig nån dag'. Man får anstränga sig lite liksom som konsult, är inte chefernas jobb att gulla med sina konsulter bara. (Konsult 11, Paris)

4.5.3 Arbeta i team

Ett annat sätt att utbyta kunskap med kollegorna är att jobba i team om två eller fler konsulter. På Berlin är 20 % av projekten i team, på London 60 % och på Paris 25 %. För att få möjlighet att jobba i team måste man enligt Konsult 3 på Berlin "*beskriva för en kund att det är viktigt för att du ska få en bra leverans, att vi jobbar med, vi kommer ställa hit några stycken [konsulter]*" men detta är inte alltid helt enkelt. Alla konsulter som berör ämnet säger att de uppskattar att jobba i team eftersom de lär sig mycket av varandra då detta upplägg öppnar upp för diskussion och reflektion. Konsult 4 på Berlin säger att "*jag tycker det är, härligt och liksom jobba i ett team för att man lär, man lär sig, det går lite långsammare, men det kommer så otroligt mycket mer ut av det*". En annan aspekt av att jobba i team är att det blir roligare:

> Dels är det oändligt mycket roligare att jobba tillsammans. Alltså här, äh, helst på uppdrag ska man vara minst två, är man tre eller fyra så är det ännu roligare. För man triggar varann, man stärker varann och man stärker firman. […] Så sen ett annat skäl till att man inte jobbar själv, det är ju att, eh… har man duktiga kolleger så lär man sig själv nånting hela tiden också. Det är ju ett sätt att utvecklas, och det försöker man ju institutionalisera då, och det försöker ju vi göra med våra kompetensmöten och såna där saker. (Konsult 2, Berlin)

Enligt Konsult 2 stärks alltså firman av att konsulterna arbetar i team och denna kunskap kan institutionaliseras genom exempelvis kompetensmöten. Detta är en typ av formell process vilka kommer beskrivas i nästa del.

4.6 Formella processer

Formella processer är processer som har formaliserats av ledningen på firmorna för att skapa och överföra kunskap (se tabell 4.1). Firmorna har överlag ett begränsat strukturkapital, de fokuserar på möten men Paris sticker ut eftersom de också använder sig av individanpassad utveckling. Nedan följer en utförligare beskrivning av dessa områden.

Tabell 4.1 Tabellen visar en sammanställning över de formella processerna hos Berlin, London och Paris.

		Berlin	London	Paris
Strukturkapital	**Knowledge managementsystem**	Nej	Nej	Nej
	IT-system	Gemensam server, sparar material	Gemensam server, sparar material, internchatt	Gemensam server, sparar material
	Skriftlig avrapportering efter projekt	Nej	Sällan (främst i marknadsföringssyfte)	Nej
Möten	**Möten**	Ja, 1/månad (kompetens-utveckling och info), presentera case (ibland)	Ja, 2/månad (kompetens-utveckling och sälj), presentera case (ibland)	Ja, 1/månad (kompetensutveckling), presentera case (ibland)
	Konferens	Ja, mer sällan än 1/år	Ja, 2/år (lunch till lunch)	Ja, 2/år (några dagar)
	Genomgång på kontoret inför klientpresentation	Sällan (bara vid nya klienter och viktiga case)	Sällan (bara vid nya klienter och viktiga case)	Sällan (bara för riktigt stora projekt)
Individanpassad utveckling	**Utbildningar**	Nej	Nej	Nej
	Introduktion för nyanställda	Nej	Nej	Ja
	Utvecklings-samtal	Ja, ca 1/år (oregelbundet)	Nej	Ja, 2/år
	Mentorskap	Nej	Nej	Ja
	Kompetens-mappning	Ja	Nej	Ja

4.6.1 Strukturkapital

Det som är gemensamt för alla firmor är de inte har satsat på att bygga upp ett strukturkapital - alltså strukturerad kodifiering av kunskap och lärdomar, som sedan sparas centralt för att kunna användas som hjälpmedel i framtida projekt. Det finns inget knowledge managementsystem och alla firmor har servrar där material sparas men de är generellt röriga, saknar sökfunktioner och uppdateras inte kontinuerligt. Konsult 6 på London säger att ”*eftersom vi är rätt små tror jag det passar oss bättre att försöka vara bättre på att nyttja varandra när vi har behov än att bygga upp strukturkapital*”. Ytterligare en orsak till att firmorna inte har ett utbyggt strukturkapital är enligt Konsult 9 på Paris att det inte ligger i en konsults natur att skriva formella rapporter: ”*Jag vet att ingen konsult som är rätt funtad sätter sig och skriver sig nån sån [avrapportering], man springer ju på nästa grej liksom. Det är ju så konsulter är.*”

Flera konsulter nämner att strukturkapital skulle vara användbart, men att det helt enkelt inte är värt tiden att ta fram det. Detta beskrivs av Konsult 6 på London:

> Det är klart att det är bra att ha […] men om man lägger en massa tid på internt arbete exempelvis att bygga upp strukturkapital så minskar fokuset på att få ett, eh, externt uppdrag.

En annan aspekt är att konsulterna inte tycker att det är kul att skriva rapporter vilket Konsult 11 på Paris beskriver: "*jag tror att det dokumenterandet är ... ehm, för statiskt. Det är mycket roligare och ha möten och sen berätta för varandra*".

4.6.2 Möten

Möten är en viktig formell process för alla firmor och konsulterna träffas regelbundet mellan en och två gånger i månaden. Under dessa möten ingår ofta en kompetensutvecklingsdel där erfarenheter och lärdomar diskuteras. Ibland får en eller flera konsulter presentera ett case som varit extra intressant:

> Månadsmöten är jättebra för då delar vi information och vi, vi pratar om vart vi är på väg nånstans, vi förklarar vilken affärsmodell vi har och hur det fungerar det här, vi tar allt, försöker ta upp nån nåt spännande case som man lära sig av de andra, som, kunskapsdelning och om det är kunskap eller? Ja, kunskapsdelning är det. (Konsult 9, Paris)

Förutom att formellt diskutera case öppnar dessa möten även upp för samtal mellan konsulterna på ett informellt sätt. Detta är en möjlighet att lära känna varandra bättre och utbyta erfarenheter. Konsulterna har ännu mer tid för att dela erfarenheter och lärdomar under konferenserna som både London och Paris arrangerar två gånger om året.

En annan typ av möte är en genomgång på kontoret inför en viktig klientpresentation. Detta görs dock sällan och främst när det handlar om nya klienter eller stora case. Flera konsulter tycker dessa möten är väldigt givande ur flera aspekter:

> … reflektionssynvinklar som man själv inte har tänkt på. Det är ju det som är vitsen, eh, mm, det är jättebra möten. Sen är det ju också […] att man får bekräftelse, vi tänker ju rätt här, det är ju skönt att veta än att man drar det till kund, hellre sågad internt. (Konsult 7, London).

4.6.3 Individanpassad utveckling

Individanpassad utveckling i form av introduktion av nyanställda, utvecklingssamtal, mentorskap och kompetensmappning används i hög utsträckning på Paris, sporadiskt på

Berlin och inte alls på London. Utbildningar, kurser och certifieringar används inte av firmorna överlag, det var enbart vissa nya konsulter på Paris som fick utbildning under några dagar. Konsult 9 på Paris berättar att: ”*vi har som princip att om vi kör en extern utbildning, då är det vi som driver den utbildningen, inte leverantören. Så att vi alltid gör det ur vårt perspektiv och vår kontext*”.

Paris använder sig av en kompetensmappning för att bedöma konsulternas kompetens utefter fyra steg. För att utvecklas har de ofta en mentor som är på ett högre steg än en själv eller som är expert inom ett av ens egna förbättringsområden:

> Jag har en, superdupervass projektledare som mentor, och som är K3a, så jag har valt en mentor som är yngre än jag själv och som jobbar med bara IT-projekt. (Konsult 11, Paris)

Berlin har nyligen försökt göra en kompetensmappning men på grund av uppskjutna utvecklingssamtal och bristande uppföljning har det hittills inte fungerat som tänkt.

4.6.4 Olika syn på strukturkapital

Några av konsulterna skulle vilja ha mer struktur och fler formella processer och detta gäller främst konsulter som tidigare arbetat på storbolag eller varit på någon konsultjätte. Detta skapar en spänning mot andra som varit i konsultbranschen hela sin karriär.[4] Konsult 4 på Berlin som tidigare gjort karriär på ett storbolag säger att: ”*det är ju lite frustrerande måste jag säga när man är, jag gillar ju att jobba med utveckling, i bolaget också och det är för kortsiktiga puckar hela tiden i konsult*”. Å andra sidan finns det också flera som har erfarenheter från tidigare satsningar på strukturkapital som inte givit så mycket:

> Vi är många här som har varit med när man satsat väldigt mycket på strukturkapital och sett att det tar väldigt mycket tid och kraft och det ger inte lika mycket, så det är, det är ganska många som säger att vi ska nog vara lite försiktiga. (Konsult 6, London)

Detta skapar en spänning mellan de som är positivt inställda till mer formalisering och de som är negativa.

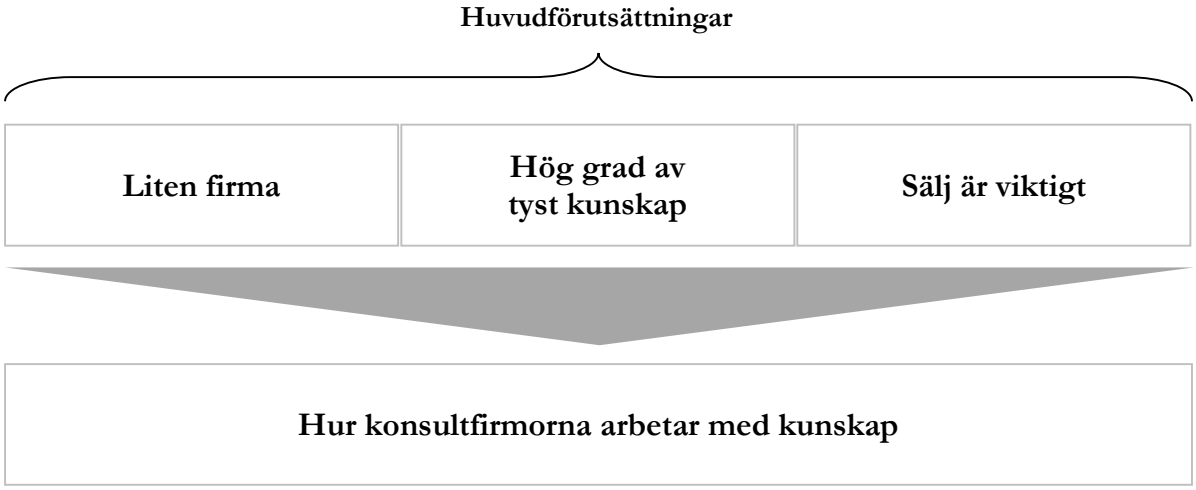
[4] Dessa empiriska fynd kan ej helt och hållet fångas med enstaka citat utan är baserade på den samlade bilden av intervjuerna.

5 Analys

Detta avsnitt syftar till att analysera och besvara forskningsfrågan *hur* firmorna arbetar med kunskap men framförallt *varför* det ser ut som det gör. Analysen inleds med att diskutera huvudförutsättningar, följt av hur konsultfirmorna arbetar med kunskap, underliggande faktorer och avslutas med en syntetisering.

5.1 Huvudförutsättningar

Vid analys av det empiriska materialet har vi kommit fram till att det finns tre huvudförutsättningar som har format kunskapsarbetet i konsultfirmorna: *liten firma*, *hög grad av tyst kunskap* och att *sälj är viktigt* (se figur 5.1).



Figur 5.1 Denna modell visar de tre huvudförutsättningarna som enligt vår analys påverkar hur firmorna arbetar med kunskap.

5.1.1 Liten firma

Alla tre firmor i vår studie kan klassas som ett litet företag (Europeiska Kommissionen, 2005). På grund av sin storlek kan de i en ytterst begränsad omfattning uppnå skalfördelar. Detta gäller bland annat inom skapandet av modeller och dokumenterandet av erfarenheter och lärdomar från ett projekt. En ytterligare implikation för firmorna är att de inte har kapaciteten för att driva större projekt där de skulle kunna tillsätta många olika roller ”*Vi har ju sällan jättestora projekt liksom, vi tar ju inte helhetsansvar*” (Konsult 2, Berlin).

Firmorna har bara ett kontor vilket gör att kostnaden för att upprätthålla ett internt nätverk är lägre eftersom avståndet mellan kunskapsarbetarna är kort (Liu et al., 2010). Ju färre personer som finns i en firma desto lägre är även kostnaden för att underhålla nätverket vilket indikeras av Konsult 6 på London" *eftersom vi är rätt små tror jag det passar oss bättre att försöka vara bättre på att nyttja varandra*".

Likt vad Awazu & Desouza (2006) säger om gemensam kunskap i SME:s så finns det mycket som talar för att den gemensamma kunskapen är hög i firmorna. Att de är små är en bidragande orsak till detta då en större andel av konsulterna kan interagera och etablera en gemensam kontext. Denna gemensamma kunskap bidrar till en effektivare kommunikation och kunskapsöverföring inom firman.

Firmorna har flera av de karaktärsdrag som beskrevs av Thorpe et al. (2005), till exempel att de är flexibla, har en låg nivå av byråkrati och har få hierarkier.

5.1.2 Hög grad av tyst kunskap

Den kunskap som betraktades som viktigast för konsulterna var erfarenhet vilket beskrivs av bland andra Konsult 2 på Berlin: "*det har väldigt mycket med erfarenhet att göra*". Samtidigt var det svårt att bryta ned och förklara i detalj vad denna erfarenhet bidrog med för effekter. Dessa svårigheter visar stora likheter med vad Nonaka et al. (1996) ser som karaktäristiskt för tyst kunskap. Baumards (1999) resonemang om att tyst kunskap är resultatet av erfarenheter som inte kan delas på ett enkelt sätt styrker detta än mer. Konsult 8 på London beskriver att erfarenhet gör att man *"ganska snabbt kan analysera en situation eller en verksamhet och kunna säga: okej, det är det här som är unikt, det är de här utmaningarna de står inför generellt*". Även detta resonemang är okonkret i termer av hur analysen faktiskt görs. Svårigheten i att formulera vad det är som görs tyder även detta på att det är en hög grad av tyst kunskap (Morgan, 1986). Vi kan se att detta exempel har stora likheter med vad som definieras som kognitiv kunskap (Collins, 1993) och att det är en viktig del av konsulternas kunskapsprofil, vilket är i linje med Blacklers (1995) tidigare forskning.

Andra viktiga kunskaper är att förstå människor, lyhördhet (Konsult 11, Paris) och att kunna manövrera i det politiska landskapet (Konsult 4, Berlin). För att utveckla dessa kunskaper beskrev Konsult 4 på Berlin att "*man måste nog ha vart igenom förändringen själv, upplevt det, för att förstå eh hur människor reagerar*". Även här är det alltså erfarenhet som krävs för att utvecklas

vilket tyder på att det handlar om tyst kunskap. Dessa kunskaper kräver i sin tur att man talar gruppens gemensamma språk i en specifik situation vilket matchar in på definitionen av kulturell kunskap enligt Collins (1993).

5.1.3 Sälj är viktigt

Drivkraften och nödvändigheten av att sälja in nya uppdrag är ständigt närvarande för firmorna. Konsult 9 på Paris berättar att ”*alla fattar att om inte vi hjälps åt tillsammans och drar in nya uppdrag så går vi i konkurs*”. En minskad beläggning slår extra hårt mot små konsultfirmor och det blir en stark press att sälja så fort man inte har uppdrag. Konsult 4 på Berlin betonar att det är ”*bara bara sälj*” som gäller då. Hotet av en minskad beläggning går även att förstå rent statistiskt då små konsultfirmor löper en större risk för fluktuationer i beläggningsgraden jämfört med stora konsultfirmor, detta enligt sannolikhetslära och de stora talens lag. Storleken gör också att de inte har ett välkänt varumärke att luta sig tillbaka mot jämfört med de etablerade konsultjättarna, ”*det är ju i princip omöjligt [att sälja] om man inte har en personlig relation. […] Om du inte heter McKinsey eller Boston*” (Konsult 3, Berlin). Detta innebär en högre signaleringskostnad (Armbrüster, 2006) och de måste jobba hårdare för varje uppdrag de drar in. Det är ohållbart i längden att ha konsulter utan uppdrag och därför betonar Konsult 8 på London att sälj prioriteras högre än kunskapsarbete.

5.2 Hur konsultfirmorna arbetar med kunskap

De tre huvudförutsättningarna *liten firma*, *hög grad av tyst kunskap* och *sälj är viktigt* har påverkat firmornas sätt att arbeta med kunskap. I figur 5.2 presenteras en sammanställning av sex gemensamma karaktärsdrag i firmornas kunskapsarbete.

Hur konsultfirmorna arbetar med kunskap

Learning by doing	**Team**	**Interna nätverk**	**Möten**	**Ej kod-ifiering**	**Ej juniora konsulter**

Figur 5.2 Denna modell visar hur konsultfirmorna arbetar med kunskap.

5.2.1 Informella processer

Firmornas informella processer för kunskap liknade varandra och var centrala i kunskapsarbetet. Dessa bestod av ”learning by doing”, arbete i team och interna nätverk.

5.2.1.1 ”Learning by doing”

Konsulterna är överens om att den största delen av lärandet sker ute hos kund. Konsult 7 på London säger att: ”*bra, roliga uppdrag, heh, det är ju där, ah, det är ju där man utvecklas”*. Erfarenhet är centralt i konsulternas arbete och den består i hög grad av tyst kunskap. Men givet att tyst kunskap är kontextspecifik (Nonaka et al., 1996) så kan den vara svår att utveckla om man inte befinner sig i rätt kontext. Detta ger förståelse varför externa utbildningar generellt inte ses som effektiva eftersom det är svårt att efterlikna verkligheten. Konsult 9 på Paris utvecklar detta och säger att: ”*vi har som princip att om vi kör en extern utbildning, då är det vi som driver den utbildningen, inte leverantören. Så att vi alltid gör det ur vårt perspektiv och vår kontext*”.

Nonaka (1994) beskriver att erfarenhet och engagemang är nyckeln för skapandet av tyst kunskap. Detta förklarar varför konsulterna ser ”learning by doing” som ett så bra sätt att utvecklas på. En bra leverans i ett projekt är en viktig del för merförsäljning (Konsult 8, London), vilket styrks av Armbrüster (2006), och detta implicerar att konsulten har ett starkt engagemang till kontexten, alltså projektet. För varje projekt ökar dessutom mängden erfarenhet. Sammantaget är ”learning by doing” en essentiell del i konsulternas utveckling.

5.2.1.2 Team

Att arbeta i team är något som de flesta av konsulterna är positivt inställda till och tycker är roligt, vilket Konsult 2 på Berlin beskriver: ”*Dels är det oändligt mycket roligare att jobba tillsammans […] Så sen ett annat skäl till att man inte jobbar själv, det är ju att … eh… har man duktiga kolleger så lär man sig själv nånting hela tiden också*”. Att arbeta i team gör att konsulterna kan uppleva och dela gemensamma erfarenheter ute på uppdrag, den mest relevanta kontexten, vilket talar för en stark socialiseringsprocess vilket i sin tur skapar och överför ny tyst kunskap (Nonaka et al., 1996). Arbetet i team kan på grund av sin specifika kontext ses som den mest kraftfulla socialiseringsprocessen bland de olika processerna.

5.2.1.3 Interna nätverk

Utbytet med kollegor betraktas som viktigt ur en utvecklingsaspekt och en stor anledning till varför konsulterna arbetar på en firma: ”*alltså om inte jag nätverkade eller utbytte erfarenheter med*

mina kollegor här, så skulle jag ju lika gärna vara ensam konsult egentligen" (Konsult 10, Paris). I och med bristen på strukturkapital så skedde utbytet mellan kollegorna nästan uteslutande i en social kontext eller i direktkontakt via telefon eller mail.

Mindre firmor har generellt en stor mängd gemensam kunskap vilket underlättar kunskapsöverföringen i sociala interaktioner (Awazu & Desouza, 2006). Att dela gemensamma erfarenheter är en viktig del i socialiseringsprocessen som är den centrala processen rörande att öka kvalitén av den tysta kunskapen (Nonaka et al., 1996). Med tanke på att graden av tyst kunskap är omfattande finns det därmed också stora fördelar om det finns välfungerande socialiseringsprocesser i en firma vilket kan förklara varför konsulterna ser utbytet med kollegorna som utvecklande.

5.2.2 Formella processer

Vad som är gemensamt för firmornas formella processer är att de bygger på en hög grad av socialisering. De har regelbundna möten och de har valt att inte bygga upp strukturkapital.

5.2.2.1 Möten

Berlin, London och Paris har regelbundna möten 1-2 gånger i månader samt konferenser vilket hjälper till att stärka nätverken och de personliga kontakterna. Dessa möten öppnar upp för socialiseringsprocesser där kunskap kan överföras (Nonaka et al., 1996). Enligt Konsult 9 på Paris handlar det även om "*kunskapsdelning*" i samband med att man lyfter fram spännande case som diskuteras. Vid dessa case-presentationer pågår det snarare externalisering än socialisering eftersom man konkretiserar erfarenheter (Nonaka et al., 1996). Att firmorna är små talar för att möten är ett bra format där alla konsulter kan närvara utan att det blir för trångt och det är lätt att lära känna kollegorna på firman. Mötena stärker det interna nätverket då kollegorna får chans att umgås och höra vilka projekt alla arbetar på. Detta öppnar sedan upp för informella möten där två konsulter kan träffas över en lunch eller ta ett telefonsamtal för att överföra kunskap.

En annan typ av möte är genomgång på kontoret inför en viktig klientpresentation. Dessa möten är "*jättebra*" ur kunskapssynpunkt då de ger "*reflektionsvinklar som man själv inte har tänkt på*" enligt Konsult 7 på London, men ändå så görs de oftast bara för nya klienter där det är viktigt att göra ett bra intryck för att generera nya framtida uppdrag. Detta visar återigen att sälj prioriteras framför kunskapsarbete.

5.2.2.2 Ej kodifiering

Berlin, London och Paris har valt att inte bygga upp ett strukturkapital och har inte något knowledge managementsystem. Det är tydligt att kodifiering (Hansen et al., 1999) valts bort eftersom tonvikten ligger på informella kunskapsprocesser så som nätverk och formella kunskapsprocesser i sociala sammanhang så som möten. Konsult 2 på Berlin förklarar att "*eftersom vi är rätt små tror jag det passar oss bättre att försöka vara bättre på att nyttja varandra när vi har behov än att bygga upp strukturkapital*".

En annan effekt av att firmorna är små är att skalfördelarna uteblir för att kodifiera kunskap. Den fasta kostnaden för att ta fram material är den samma som för en stor konsultfirma men kostnaden per person som kan nyttja det blir däremot högre då kostnaden kan spridas på färre personer. När pressen att sälja och fakturera dessutom är hög efter avslutat projekt finns det få incitament för en konsult att sätta sig ned och skriva en avrapportering, "*man springer ju på nästa grej liksom. Det är ju så konsulter är.*" (Konsult 9, Paris). En annan anledning är att det inte är roligt: "*jag tror att det dokumenterandet är ... ehm, för statiskt. Det är mycket roligare och ha möten och sen berätta för varandra*" (Konsult 11, Paris).

Samtidigt är det mycket som talar för att kunskapen är svår, om inte omöjlig, att kodifiera eftersom det är en hög grad av tyst kunskap som anskaffas i ett projekt (Morgan, 1986). Detta implicerar möjligen att skriftlig avrapportering ej skulle fånga de verkliga lärdomarna från projektet utan bara explicita formaliteter som ändå inte skulle tillföra värde till firmans strukturkapital.

5.2.2.3 Övrigt

Firmorna skickar inte konsulterna på utbildning. När det gäller övrig individanpassad utveckling som introduktion av nyanställda, utvecklingssamtal, mentorskap och kompetensmappning så skiljer det sig dock mycket mellan firmorna. Paris använder alla dessa, London har ingenting och Berlin jobbar bara med kompetensmappning och utvecklingssamtal. Det är intressant att Paris har flest anställda och London minst vilket visar att det finns en korrelation mellan graden av individanpassad utveckling och firmans storlek. Om det finns kausalitet går däremot inte att säga utan förklaringen kan också vara att ledningen på firmorna har olika personliga preferenser.

5.2.3 Ej juniora konsulter

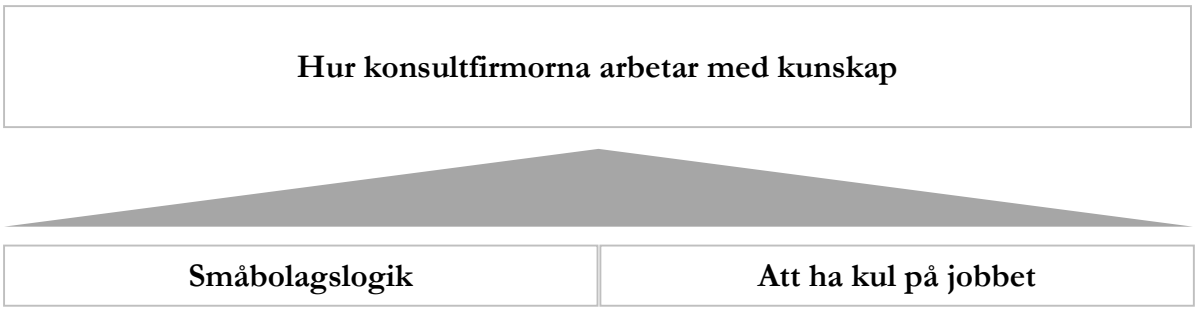
Att kunna erbjuda enbart seniora konsulter ingår i både Berlins och Londons affärsmodeller och på Paris är en klar majoritet seniora konsulter. Det finns flera förklaringar till detta.

Till att börja med är firmorna små och de tar ”*sällan jättestora projekt*” (Konsult 2, Berlin) där det finns en naturlig plats för en junior konsult. Att sälja är dessutom viktigt för firmorna vilket är svårt om man är ung och saknar nätverk.

Sedan är mycket av kunskapen som krävs tyst, vilket gör det svårt att ta in juniora konsulter som saknar erfarenhet. Att överföra kognitiv och kulturell kunskap (Collins, 1993) som vissa fått genom att jobba tjugo år som konsult skulle vara en stor utmaning om det ens vore möjligt. Samtidigt har seniora konsulter en gemensam kunskap som skapar en delad kontext (Awazu & Desouza, 2006) som kan vara svår för juniora att förstå. Gemensam kunskap är fördelaktigt för en personaliseringsstrategi (Hansen et. al, 1999) då det innebär en relativt jämn kunskapsnivå inom det interna nätverket med ömsesidiga kunskapsutbyten vilket främjar kreativitet (Simonin, 1999). Juniora konsulter hade gjort kunskapsnivån skev vilket hade satt press på de nuvarande processerna och ställt krav på nya strukturer: ”*vi har verkligen inte strukturen att kunna hantera en, en ung som ska skolas som konsult*” (Konsult 5, London).

5.3 Underliggande faktorer

Förutom de tre huvudförutsättningarna så finns det även två underliggande faktorer som påverkar hur firmorna arbetar med kunskap: *småbolagslogik* och *att ha kul på jobbet* (se figur 5.3). Dessa finns i det undermedvetna och påverkar konsulternas sätt att tänka och handla.



Figur 5.3 Småbolagslogiken och viljan att ha kul på jobbet är närvarande i firmorna och påverkar undermedvetet hur de arbetar med kunskap.

5.3.1 Småbolagslogik

Konsulterna har överlag rätt liknande åsikter och tankar i de flesta områden. Alla är i princip överens om vilka egenskaper som krävs för att vara en bra konsult och att de utvecklas mest ute på projekt. Men tankarna och åsikterna skiljer däremot åt i synen på formella processer och detta beror till stor del på vilken bakgrund konsulterna har. De som tidigare har arbetat länge i större organisationer är betydligt mer positiva till att ha fler formella processer och att investera i strukturkapital än övriga konsulter.

Petrelius Karlberg (2008) beskriver att en logik är något som influerar hur man tänker och resonerar och baserat på detta kan vi urskilja något som skulle kunna definieras som en småbolagslogik. Varför denna logik har skapats kan förstås genom användandet av Habitus (Bourdieu, 1984). De mentala modeller som finns hos de olika konsulterna har konstruerats utifrån den miljö de har verkat i och dess sociala strukturer. Dessa miljöer, små bolag jämfört med stora bolag, skiljer sig i hur de sköter sin verksamhet och detta resulterar i olika mentala modeller. Exempelvis vill man vara flexibel, ha en låg grad av formalisering och fokusera på informella processer. Kunskapen som behövs i en viss fråga skaffas genom att vända sig till sina kollegor snarare än att leta i en databas. Utifrån samma resonemang skulle en storbolagslogik kunna definieras. Båda logikerna grundar sig helt enkelt i de tankesätt och perspektiv kring hur en firma ska drivas baserat på ens tidigare erfarenheter.

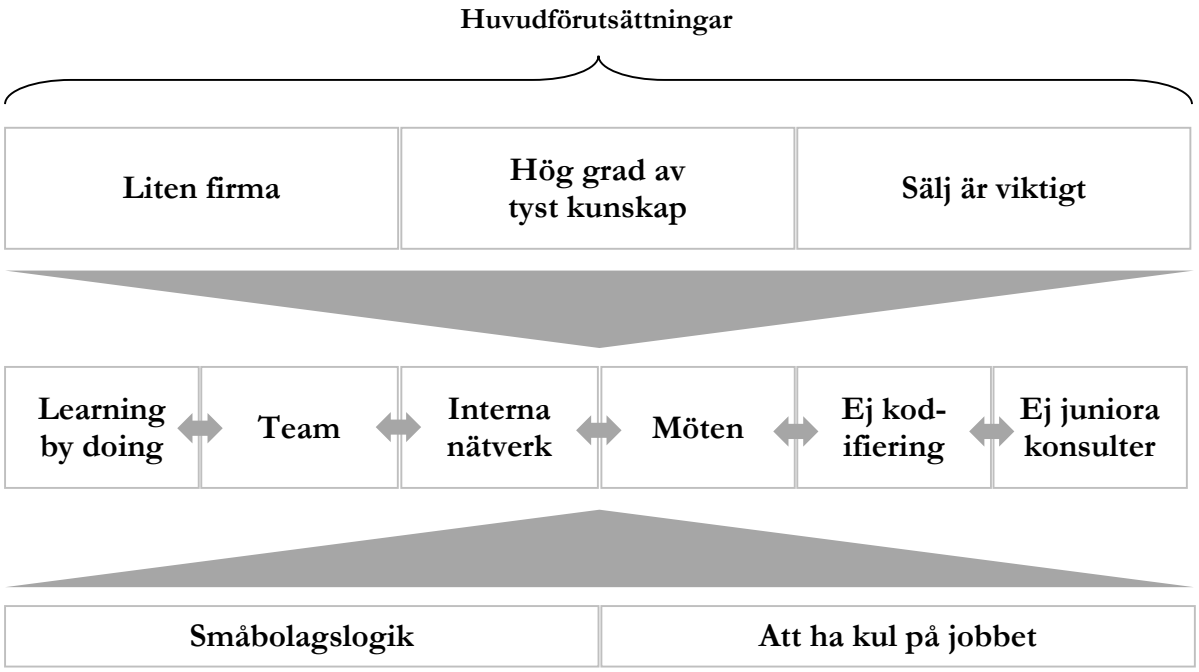
5.3.2 Att ha kul på jobbet

En gemensam nämnare för konsulterna är att de flera gånger argumenterar för att saker ska vara roliga. Till exempel lär de sig mest av ”*roliga uppdrag”* (Konsult 7, London), de föredrar att arbeta i team för att det är ”*mycket roligare att jobba tillsammans*” (Konsult 2, Berlin) och de vill inte kodifiera för att ”*det är mycket roligare och ha möten*” (Konsult 11, Paris). Att ha kul på jobbet är viktigt och är en underliggande faktor som påverkar hur firmorna arbetar med kunskap.

5.4 Syntes

Vi kan nu visa att små konsultfirmor med fokus på förändringsledning arbetar med kunskap på ett likriktat sätt. Konsulterna utvecklas mest utav att vara ute på uppdrag ("*learning by doing*") och allra mest om de arbetar i *team*. Via *möten* delar de erfarenheter och vårdar sitt *interna nätverk*. De utnyttjar sitt *interna nätverk* när de söker kunskap istället för att hämta kodifierad kunskap från ett strukturkapital (*ej kodifiering)*. De har nästintill *inga juniora konsulter*.

I del 5.1 introducerade vi att det finns tre huvudförutsättningar som förklarar hur firmorna arbetar med kunskap: *liten firma*, *hög grad av tyst kunskap* och att *sälj är viktigt*; och i del 5.2 vävde vi in dessa när vi förklarade varför de arbetar med kunskap som de gör. Ytterligare en förklarande faktor är *småbolagslogiken* som bygger på invanda föreställningar om hur kunskapsarbete i en liten firma ska gå till. Konsulterna vill även *ha kul på jobbet* vilket påverkar kunskapsarbetet. Dessutom interagerar de olika kunskapsprocesserna med varandra, till exempel *interna nätverk* som gynnas av att ha *möten*, arbeta i *team* och att *ej ha kodifiering* (Liu et al., 2010). Alla samband visas i figur 5.4



Figur 5.4 Denna modell visar *hur* konsultfirmorna arbetar med kunskap och *varför* vilket förklaras med de tre huvudförutsättningarna, de två underliggande faktorerna samt horisontella samband.

Det är viktigt att poängtera att firmorna inte arbetar särskilt aktivt med kunskap. *Learning by doing* är den viktigaste kunskapsprocessen som förstärks ytterligare av att *arbeta i team* och dessa är passiva bieffekter av konsulternas dagliga arbete hos klienterna. Dessutom är det mycket upp till den enskilda konsulten att vårda och utnyttja *interna nätverk*. *Möten* är dock en aktiv kunskapsprocess men dessa fokuserar även på exempelvis affärsutveckling och inte bara på kunskap. Framför allt är sälj och att uppnå en hög beläggning områden som det arbetas mer aktivt med. Trots detta så implicerar det inte per automatik att kunskap och utveckling blir eftersatta. Det tydligaste exemplet på detta är att konsulterna spenderar nästan all sin tid ute hos klienterna vilket matchar väl med att konsulterna utvecklas bäst genom "*learning by doing*".

I nästan samtliga framträdande processer så finns det en stark grad av socialisering inblandat vilket är i linje med Awazu & Desouzas (2006) tidigare forskning. Sammantaget så använder sig firmorna av en personaliseringsstrategi snarare än en kodifieringsstrategi (Hansen et al., 1999) och det som talar för att det är effektivt att upprätthålla interna nätverk är att firmorna är små, graden av tyst kunskap är hög och det finns inga skalfördelar i kodifieringsprocessen. Dessutom trivs konsulterna med personaliseringsstrategin då det leder till ett roligare och socialare jobb. Tidsåtgången för att kodifiera är också svår att motivera när pressen att sälja är hög. Sammanfattningsvis kan man se att i princip alla faktorer talar för att jobba med en nätverksbaserad kunskapsspridning i nuläget.

I sammanhanget ter det sig också logiskt att ha enbart eller en majoritet seniora konsulter. Juniora konsulter är nämligen mer beroende av att kunskap görs explicit, vilket gör att de skulle hamna utanför den gemensamma tysta kunskapen i personaliseringsstrategin som i nuläget präglar kunskapsarbetet i firmorna. De låga strukturella förutsättningarna i de små firmorna, det tunga ansvaret i projekten och pressen att sälja är inte heller gynnsamma för att satsa på juniora konsulter.

Småbolagslogiken ger ytterligare förklaringsvärde och stöd för hur firmorna designat processerna. Då en stor del av firmorna präglas av personer som är en del av småbolagslogiken bidrar detta till att skapa en tonvikt på informella processer för kunskap. I den nuvarande situationen så kan vi se att både småbolagslogiken och kunskapsteorin föreskriver att man ska förlita sig mycket till nätverk och inte fokusera på kodifiering.

Faktum kvarstår dock att de flesta processer som rör kunskapsutveckling troligtvis inte utvecklats för att optimera kunskapsutvecklingen. Snarare handlar det om att fokusera på att ha en hög beläggning, sälja in nya uppdrag, låta konsulterna göra det som är roligast och att indirekt låta valen baseras på småbolagslogiken. Kunskapsprocesserna i företagen ser alltså i mångt och mycket ut som de gör på grund av andra saker än att optimera kunskapsutvecklingen. Just dessa mekanismer som i nuläget leder till optimala utfall är dock de samma som senare kan begränsa firmorna. För att få till en förändring så kommer det finnas motstånd från småbolagslogiken och från de konsulter som uppskattar projektfokus och att ha en relativt autonom arbetsprocess, de som vill ha kul på jobbet.

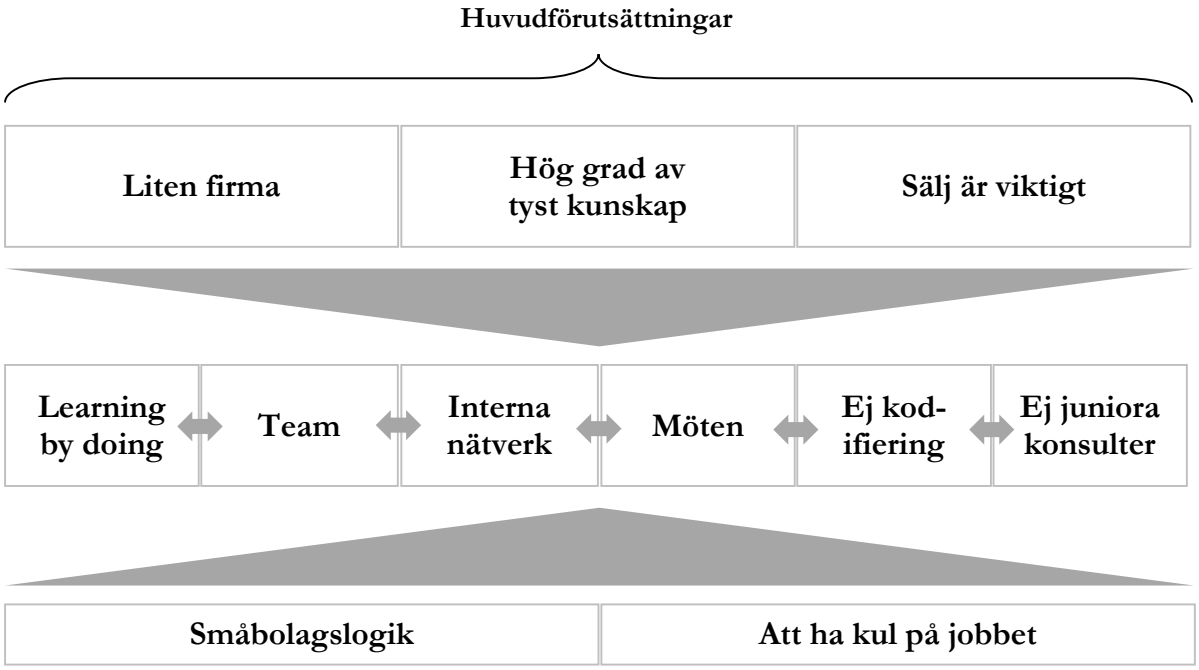
De flesta mekanismer som just nu präglar firmorna skulle fungera sämre ju större firmorna blir. Detta måste tas i beaktning när firmorna växer. Ju större nätverken blir desto dyrare blir dessa att uppehålla och desto svårare blir det att överföra tyst kunskap. Den gemensamma kunskapen blir även lägre vid någon nivå vilket skulle försvåra kommunikationen och kunskapsöverföringen. Skalfördelarna av att kodifiera skulle visserligen öka men problematiken kring att formalisera och uttrycka den höga graden av tyst kunskap finns fortfarande kvar. Detta leder till att kodifieringen kan vara svår att få till på ett framgångsrikt sätt.

6 Slutsats och diskussion

I detta avsnitt presenteras slutsatsen samt en diskussion av forskningsresultaten.

6.1 Slutsats

Slutsatsen av vår studie är att *små konsultfirmor som utgörs av seniora managementkonsulter med fokus på förändringsledning* arbetar med kunskap på ett likriktat sätt. De arbetar inte särskilt aktivt med kunskap utan tonvikten ligger på informella processer som präglas av en hög grad av socialisering. Men trots att de inte har som målsättning att optimera kunskapsarbetet har de ändå ett system som i hög grad främjar utveckling och kunskap. Vi har tagit fram en modell som illustrerar hur firmorna arbetar med kunskap och vad som driver detta (se figur 6.1).



Figur 6.1 Denna modell visar *hur* konsultfirmorna arbetar med kunskap och *varför* vilket förklaras med de tre huvudförutsättningarna, de två underliggande faktorerna samt horisontella samband.

Konsulternas kunskap är till stor del erfarenhetsbaserad och då passar det bra att utvecklas genom att vara ute på uppdrag ("learning by doing"), och de utvecklas än mer om de arbetar i team eftersom de lär av varandra. Möten är den enda tydliga formella processen och den fyller en viktig funktion då konsulterna kan träffas och utbyta erfarenheter. Detta stärker det interna nätverket som är viktigt för konsulterna när de söker kunskap om exempelvis en bransch eller ett förändringsverktyg. Firmorna har ett begränsat strukturkapital och kodifierar

inte kunskap vilket innebär att konsulterna är väldigt beroende av sitt interna nätverk. Den gemensamma kunskapen är stor i de interna nätverken vilket är en av förklaringarna till att firmorna nästan uteslutande har seniora konsulter.

Det finns flera förklaringar till *varför hanteringen av kunskap ser ut som den gör*. Först och främst är firmorna små vilket gör det fördelaktigt att ha informella strukturer som bygger på interna nätverk och sociala kontakter. För det andra så kräver konsulterna en hög grad av tyst kunskap och den skapas och överförs bäst i en projektkontext. För det tredje så är sälj viktigt vilket innebär att formellt kunskapsarbete prioriteras bort till förmån för att vara ute på uppdrag eller att sälja in nya uppdrag. Till sist påverkas många konsulter av en småbolagslogik som består av mentala modeller för hur en liten konsultfirma ska organiseras och där ledorden är flexibilitet, autonom arbetsprocess och få formella processer. Dessutom tycker flera konsulter att det helt enkelt är roligare att vara ute på uppdrag än att skriva interna avrapporteringar eller bidra med kunskap till en databas.

Vad som skiljde sig mellan firmorna och som inte kunde sorteras in var individanpassad utveckling som introduktion av nyanställda, utvecklingssamtal, mentorskap och kompetensmappning. Graden av detta korrelerade med antal anställda men det är svårt att säga om det finns någon kausalitet eller om det bara beror på personliga preferenser hos ledningsgrupperna.

Firmornas sätt att arbeta med kunskap är i nuläget välfungerande sett till huvudförutsättningarna och konsulternas utveckling, men ju större firmorna blir, desto svårare och dyrare blir det att upprätthålla interna nätverk. Om firmans mål är att växa kan tillväxten möjligen hindras av ett alltför informellt arbete med kunskap. Samtidigt så finns det mycket som talar för att en kodifieringsstrategi skulle vara svår att lyckas med givet den höga graden av tyst kunskap som de seniora konsulterna har. Vi har sett att managementkonsultfirmor som enbart består av seniora konsulter inte växer sig särskilt stora. Därför är spänningarna mellan nätverk och kodifiering bland seniora konsulter en intressant aspekt som i en större utsträckning skulle behöva utforskas.

6.2 Studiens bidrag

Resultaten från denna studie lär oss mer om små konsultfirmor och deras sätt att arbeta med kunskap. Eftersom vi har sett tydliga mönster och likheter mellan de tre fallföretagen har vi

kunnat ta fram en ny teoretisk modell som bidrar till att förstå hur små managementkonsult-firmor arbetar med kunskap och vad drivkrafterna är. Managementforskningen har traditionellt riktat in sig på stora konsultfirmor och vår studie bidrar till att fylla tomrummet som finns för mindre konsultfirmor med fokus på förändringsledning. Vi tillför därmed ett nytt perspektiv till kunskapsforskningen. För att stärka våra resultat vore det intressant att se om våra fynd är applicerbara på andra konsultmarknader internationellt.

6.3 Generaliserbarhet

Vi anser att våra resultat troligtvis skulle kunna appliceras på alla managementkonsultfirmor oavsett marknad givet att huvudförutsättningarna *liten firma* och *hög grad av tyst kunskap* uppfylls. Armbrüster (2006) beskriver en isomorfism bland managementkonsultfirmor till följd av legitimitetssökande vilket har skapat homogena marknader över världen. Till exempel så präglas konsultbranschen av en symbios mellan stora amerikanska firmor och små och medelstora lokala firmor. Detta stämmer även in på konsultmarknaden i Stockholm vilket antyder att våra Stockholmsbaserade firmor är ett representativt urval. Därmed drar vi slutsatsen att våra resultat skulle kunna gälla även för andra marknader, men det skulle behövas ytterligare forskning på liknande fall för att bevisa detta.

6.4 Implikationer för praktiker

Vi rekommenderar små managementkonsultfirmor att ha en tonvikt på informella sätt att arbeta med kunskap. Det är inte värt att bygga upp ett strukturkapital av kunskap utan sträva hellre efter att ha projekt där man kan jobba i team för att lära av varandra. Försök ordna så att konsulterna får arbeta med olika personer för att få nya perspektiv. Det är även viktigt att skapa sig en klar bild över vilka typer av projekt som är intressanta och mest utvecklande för konsulterna och ha en klar säljstrategi för att finna dessa. Se månadsmöten som ett sätt för konsulterna att vårda det interna nätverket och arbeta för att få ett högt mötesdeltagande. Den gemensamma kunskapen och erfarenheterna hos konsulterna är betydelsefull för att bibehålla kvalitén i det interna nätverket. För att effektivt överföra kunskap är det viktigt att fortsätta rekrytera duktiga konsulter med lång erfarenhet. Om man vill rekrytera juniora konsulter krävs det nya strukturer som introduktioner och mentorskap och att säljfokus läggs på projekt med större team där det även finns enklare arbetsuppgifter.

Referenslista

Tryckta källor

Alavi, M., Kayworth, T.R. & Leidner, D.E. 2005, "An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices", *Journal of Management Information Systems,* vol. 22, no. 3, pp. 191-224.

Alvesson, M. 2004. *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms,* New York: Oxford University Press.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. 1994, *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur.

Armbrüster, T. 2006, *The Economics and Sociology of Management Consulting,* New York: Cambridge University Press.

Asian Development Bank, 2014, *Innovative Asia: Advancing the Knowledge-Based Economy*.

Awazu, Y. & Desouza, K.C. 2006, "Knowledge management at SMEs: five peculiarities", *Journal of Knowledge Management,* vol. 10, no. 1, pp. 32-43.

Bailey, J. 2008, "First steps in qualitative data analysis: transcribing", *Family Practise*, vol. 25, pp. 127-131.

Baumard, P. 1999, *Tacit knowledge in organizations*, London: Sage Experiential Learning.

Blackler, F. 1995, "Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation", *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co.KG.),* vol. 16, no. 6, pp. 1020.

Bourdieu, P. 1984, *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste,* London: Routledge & Kegan Paul.

Bryman, A. & Bell, E. 2013, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Stockholm: Liber.

Cohen, M.D. & Bacdayan, P. 1994, "Organizational Routines Are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study", *Organization Science,* vol. 5, no. 4, pp. 554-568.

Collins, H.M. 1993, "The Structure of Knowledge", *Social Research,* vol. 60, no. 1, pp. 95-116.

Davenport, T.H. & Grover, V. 2001, "General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda", *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, no. 1, pp. 5-22.

Davenport, T. H. & Prusak, L. 1998, *Working Knowledge,* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Durst, S. & Ingi, R.E. 2012, "Knowledge management in SMEs: a literature review", *Journal of Knowledge Management,* vol. 16, no. 6, pp. 879-903.

Eisenhardt, K.M. 1989, "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review,* vol. 14, no. 4, pp. 532-550.

Europeiska Kommissionen, 2005, The new SME definition: User guide and model declaration.

Gephart Jr., R.P. 2004, "Qualitative Research and the Academy of Management Journal", Academy of Management Journal, vol. 47, no. 4, pp. 454-462.

Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, T. 1999, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", *Harvard business review,* vol. 77, no. 2, pp. 106-116.

Holme, I.M. & Solvang, B.K. 1997, *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur.

Huber, G. 2001, "Transfer of knowledge in knowledge management systems: unexplored issues and suggested studies", *European Journal of Information Systems,* vol. 10, no. 2, pp. 72.

Inkpen, A.C. & Dinur, A. 1998, "Knowledge Management Processes and International Joint Ventures", *Organization Science,* vol. 9, no. 4, pp. 454-468.

Kipping, M. 1996, "The US influence on the evolution of management consultancies in Britain, France and Germany since 1945", *Business and Economic History*, Vol. 25 No. 1, Fall, pp. 112-23.

Kipping, M. & Armbrüster, T. 1999, "The Management Consultancy Field in Western Europe", CEMP Report No. 6, June.

LeCompte, M.D. & Goetz J.P. 1982, "Problems of reliability and validity in ethnographic research". Review of Educational research, 52, s. 31-60.

Lee, D. & Van Den Steen, E. 2010, "Managing know-how", *Management Science,* vol. 56, no. 2, pp. 270-285.

Liebeskind, J.P., Oliver, A.L., Zucker, L. & Brewer, M. 1996, "Social networks, Learning, and Flexibility: Sourcing Scientific Knowledge in New Biotechnology Firms", *Organization Science,* vol. 7, no. 4, pp. 428-443.

Liu, D., Ray, G. & Whinston, A.B. 2010, "The Interaction Between Knowledge Codification and Knowledge-Sharing Networks", *Information Systems Research,* vol. 21, no. 4, pp. 892-906.

Morgan, G. 1986, *Images of organizations*, Newbury Park, CA: Sage Publications Experiential Learning.

Nonaka, I. 1994, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science,* vol. 5, no. 1, pp. 14-37.

Nonaka, I. 2007, "The Knowledge-Creating Company", *Harvard business review,* vol. 85, no. 7, pp. 162-171.

Nonaka, I., Takeuchi, H. & Umemoto, K. 1996, "A theory of organizational knowledge creation", *International Journal of Technology Management,* vol. 11, no. 7-8, pp. 833-845.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000, "SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long range planning,* vol. 33, no. 1, pp. 5-34.

Nonaka, I. & Von Krogh, G. 2009, "Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory", *Organization Science,* vol. 20, no. 3, pp. 635-652.

Petrelius Karlberg, P. 2008, *Vd under press*, Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Polanyi, M. 1966, *The tacit dimension*, London: Routledge & Kegan Paul.

Quintas, P., Lefrere, P. & Jones, G. 1997, "Knowledge management : A strategic agenda", *Long range planning,* vol. 30, no. 3, pp. 385-391+322.

Piekkari, R. & Welch, C. 2004, *Qualitative research methods in international business*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Robinson Jr., R.B. 1982, "The Importance of "Outsiders" in Small Firm Strategic Planning", *Academy of Management Journal,* vol. 25, no. 1, pp. 80-93.

Ruggles, R. 1998, "The State of the Notion: KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PRACTICE", *California management review,* vol. 40, no. 3, pp. 80-89.

Schön, D. 1983, *The Reflective Practitioner*, New York: Harper & Row.

Simonin, B.L. 1999, "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances", *Strategic Management Journal,* vol. 20, no. 7, pp. 595-623.

Singh, J. 2005, "Collaborative Networks as Determinants of Knowledge Diffusion Patterns", *Management Science,* vol. 51, no. 5, pp. 756-770.

Stake, R.E. 1995, "The Art of Case Study Research", Thousand Oaks, CA: Sage.

Sveiby, K.E. 1997, The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets, San Francisco: Berret-Koehler.

Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A. & Pittaway, L. 2005, "Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence", *International Journal of Management Reviews,* vol. 7, no. 4, pp. 257-281.

Världsbanken, 2007, *Building Knowledge Economics*.

Wee, J. & Chua, A. 2013, "The peculiarities of knowledge management processes in SMEs: the case of Singapore", *Journal of Knowledge Management,* vol. 17, no. 6, pp. 958-972.

Werr, A. 1999, The Language of Change: The Roles of Methods in the Work of Management Consultants, Stockholm: Stockholm School of Economics.

Wilson, T.D. 2002, "The nonsense of 'knowledge management'", *Information Research,* vol. 8, no. 1.

Worren, N.A.M., Ruddle, K. & Moore, K. 1999, "From organizational development to change management: The emergence of a new profession", *Journal of Applied Behavioral Science,* vol. 35, no. 3, pp. 273-286.

Zack, M.H. 1999, "Managing Codified Knowledge. (cover story)", *Sloan management review,* vol. 40, no. 4, pp. 45-58.

Appendix 1 - Intervjulista

Intervjuobjekt	Firma	År som konsult	Intervjudatum	Intervjulängd (min)
Konsult 1	Berlin	30	31/03/2015	82
Konsult 2	Berlin	34	01/04/2015	51
Konsult 3	Berlin	10	06/05/2015	73
Konsult 4	Berlin	5	09/04/2015	70
Konsult 5	London	20	31/03/2015	76
Konsult 6	London	15	09/04/2015	65
Konsult 7	London	9	09/04/2015	75
Konsult 8	London	20	08/04/2015	82
Konsult 9	Paris	28	22/04/2015	65
Konsult 10	Paris	8	21/04/2015	58
Konsult 11	Paris	20	21/04/2015	72
Konsult 12	Paris	28	17/04/2015	73

Appendix 2 - Intervjuguide

Frågor om företaget (främst till VD)

- Skulle du kunna beskriva företaget?
    - Verksamhet, målsättning och hur många år i business?
    - Antal anställda, roller och andel partners
    - Hur är projektteamen uppbyggda?
    - Vilka är era främsta konkurrenter?
    - Vad är er konkurrensfördel?
- Vid rekrytering, försöker man hitta personer med en annan kunskapsprofil än den nuvarande?

Bakgrundsfrågor

- Berätta lite om dig själv
    - Utbildning, tidigare erfarenheter, tid i företaget, ålder
- Vad gör du för något på jobbet?
    - Vad är dina arbetsuppgifter?
    - Hur mycket tid hos klient kontra kontoret?
- Vad är fördelen med att vara anställd på en konsultfirma och inte egenföretagare?

Vilken kunskap krävs?

- Vad är kunskap för dig?
- Vad måste man kunna för att kunna göra ditt jobb?
- Vilka är de viktigaste egenskaperna för att lyckas som förändringskonsult?
- Skulle du kunna berätta om ditt senaste projekt?
    - Vad var din roll?
    - Hur agerade du?
    - Lärde du dig någonting från projektet?

- Vi har noterat att majoriteten i ditt företag är seniora konsulter med lång erfarenhet. Vad är det generellt för typ av kunskap som seniora konsulter har men som saknas hos juniora?
    - Vilka andra faktorer än kunskapskrav gör att ni anställer seniora konsulter?
    - Vilka är de viktigaste faktorerna? T.ex. nätverk kontra kunskap?

Vilka sätt finns för att samla in, lära, bevara och dela kunskap?

- Vad finns det för rutiner när en nyanställd börjar på företaget?
    - Finns det specifika saker den nyanställda måste lära sig?
    - Vilken roll får den nya konsulten i sitt första/de första uppdragen?
- Talar ni inom företaget om hur ni kan utvecklas och blir bättre konsulter?
    - Finns det någon ”kunskapspolicy”?
- Finns det några formella rutiner och processer för att hantera kunskap?
    - Regelbundna utvecklingssamtal/feedback sessions?
    - Rutiner efter avslutat projekt?
    - Projektlogg?
    - IT-system eller gemensamma databaser för att spara kunskap?
    - Kurser, utbildningar och seminarier?
    - Regelbundna ”fredagsmöten” för att diskutera erfarenheter/kunskap?
    - Övriga aktiviteter?
- Vad fungerar bra med kunskapsutbytet inom företaget?
    - Vad fungerar mindre bra?
- Hur gör du för att utvecklas som konsult?
- I vilka situationer känner du att du lär dig saker som är mest relevant för ditt jobb?
- Hur fungerar kunskapsutbytet mellan dig och dina kollegor?
    - Hur ofta hör du av dig till dina kollegor för att fråga om råd?
    - Umgås du med dina kollegor utanför arbetstid
- Lär du dig någonting av kunden när du är ute på ett uppdrag?