

**Kunskapsarbetare i aktion – en studie
om organisering av advokaters arbete**

Karin Winroth

Score Rapportserie 2003:5
ISBN 91-89658-13-2
ISSN 1404-5052

*Kunskapsarbetare i aktion – en studie om
organisering av advokaters arbete*

Karin Winroth

Phone int+46 8 16 14 44

E-mail karin.winroth@score.su.se

Score

(Stockholms Center for Organizational Research)

Stockholm University

SE-106 91 Stockholm

Sweden

Abstract

The purpose of this paper is to analyse the organising of work among knowledge workers. Even though researchers often underline that we are living in a knowledge society, few study how the knowledge workers of this society perform their work. Organisational theorists have traditionally been focusing on the administration and management of firms. However, if knowledge workers are seen as crucial in the society of today, also the understanding of how they organise their work becomes an important issue. The aim of this study is to contribute to the discussion of organising, by developing categories and concepts useful when analysing the organising of knowledge workers. The specific case presented here is the organising of work among lawyers. The analysis focuses on lawyers performing their work, but also discuss the competence needed for being included in the profession. In addition to knowledge about law, a potential member has to show ability in the technique needed in practice. This technique includes writing skills, judgement ability, ethics, and skills when relating to clients, among other things. The *client-based organising* that the lawyers display, can be presented in two subcategories: the traditionally used *unit-organising*, and the newly developed *team-organising*, sometimes performed in the contacts with investment banks. I argue that the client-based organising is to be understood as a subcategory to Knorr Cetinas' concept '*object-centred organising*' (also called management by content).

Förord

Denna rapport är en direkt fortsättning på min avhandling 'När management kom till advokatbyrån'. Under mitt avhandlingsarbete kom jag att fascineras av den professionella tradition som är så väl integrerad med advokaternas praktik, och det blev naturligt att i kommande projekt fokusera på just praktiken. Ett tack vill jag framföra till de advokater som bidragit till denna rapport, och ett särskild stort och varmt tack till denna rapport's huvudpersoner - alias Anders, Hans och Magnus.

INNEHÅLL

<u>Inledning</u>	7
<u>Begreppet kunskapsarbetare</u>	9
<u>Kunskapsarbetares organisering - varför är detta intressant?</u>	10
<u>Epistemisk praktik</u>	11
<u>Studiens respondenter</u>	14
<u>Advokaters arbete</u>	15
<u>Att skapa juridiska lösningar</u>	18
<u>Förhandlingstaktik</u>	21
<u>Med skattejuridik som specialitet</u>	24
<u>Den traditionella versionen av organisering</u>	26
<u>Nyare syn på produktion och delvis förändrade villkor</u>	27
<u>Juridisk teknik till försäljning</u>	29
<u>Produktutveckling</u>	31
<u>Organisering av advokaters arbete</u>	34
<u>Att organisera händelseförlopp</u>	35
<u>Konsekvenser för ledarskap</u>	38
<u>Slutord</u>	39
<u>Referenser</u>	40

Inledning

Det sägs att vi lever i ett tjänstesamhälle. Under de senaste decennierna har en rad mer eller mindre nya konsulttjänster vuxit fram. Antalet IT-konsulter, finanskonsulter, managementkonsulter och mediakonsulter har expanderat markant. Från att ha varit marginella tjänster, som delvis tillhandahållits av en person med bred rådgivningskompetens, har dessa tjänster vuxit till hela industrier. Dessa branscher anses numera som helt nödvändiga inom näringslivet, eftersom de kunskapsområden branscherna representerar blivit alltför komplexa och betydelsefulla för att lämnas till amatörer. Till detta tjänstesamhället måste också räknas de professioner som sedan länge varit verksamma som rådgivare, som till exempel advokater och revisorer.

I diskussioner inom organisationsteorin har fokus länge kretsat kring administration av företag och förvaltningar. Därför lyfter forskare fram behovet av att åter studera arbete och arbetets praktik inom organisationer (och då inte enbart vad chefer gör). Barley och Kunda (2001) menar att våra uppfattningar om vad som karakteriserar arbete är förlegade, och att de studier som gjordes under 1900-talets första hälft inte längre beskriver de villkor för arbete som gäller idag. Forskarna understryker att karaktären av arbete också påverkar organiseringen av arbetet. För att förstå hur man inom de nya formerna för arbete experimenterar med att utveckla uppdaterade modeller av organiseringsprocesser i dagens post-byråkratiska arbetsliv, kan forskare inte längre anta att organisering måste domineras av administration inom företag. För att förstå villkoren för hur arbete utförs i 'den nya ekonomin' menar de att forskare istället bör återvända till detaljerade studier av villkoren för detta arbete (se till exempel Barley, 1996). Om nu olika former av konsulttjänster blivit så centrala i vårt näringsliv, borde också analyser av deras arbete bli aktuella.

När forskare närmare studerat professionella grupper inom organisationer har emellertid inte arbetet och dess organisering haft någon framträdande plats i sammanhanget. Längre har forskare intresserat sig för problematik kring när organisering genom en yrkeslogik och en administrativ logik möts (till exempel Freidson, 1971) eller hur en maktkamp uppstår mellan managers och professionella (till exempel Boreham, 1983; Abernethy & Stoelwinder, 1995). Även i studier av mer renodlade professionsföretag, som advokat- och revisionsbyråer, har studierna främst varit inriktade på ledningen av dessa firmor (Hinings et al, 1991; Cooper et al, 1996; Morris och Empson, 1998; Winroth, 1999), snarare än vad de som praktiserar arbetar med.

Emellanåt har professionellas identitet studerats (till exempel Grey; 1998; Covaleski et al, 1998). Identiteten förstås då som ett uttryck för hur professionella konstruerar sin yrkesroll. Med exempel från finansmarknaden finns dessutom några studier, som mer ingående diskuterar olika aspekter av hur arbetet utförs. Breugger (1999) diskuterar i sin etnografiska studie av

valutahandlare vad traders gör och hur den sociala samvaron inverkar på arbetet. Willman et al (2001) analyserar hur traders gör bedömningar om risk i sitt arbete. Benuza och Stark (2002) menar att tradingrummet kan ses som ett laboratorium där traderna kontinuerligt testar olika 'teorier om marknaden' när de försöker att tjäna pengar på densamma. Deras analys av tradernas arbete och betydelsen av utformningen av den lokal i vilken de utför sitt arbete, bidrar konkret till diskussionen genom att visa komplexiteten i tradernas arbete och den betydelse som rummets utformning har för att traderna ska kunna utföra sin praktik effektivt. Ett annat intressant bidrag är Svenssons (1989) studie av arkitekter och psykologers vardagsarbete. Han vill klargöra vad som möjliggör och begränsar den professionella yrkesutövarens konkreta arbete i ett antal centrala arbetssituationer, och diskuterar bland annat materiella resurser, sociala nätverk som resurser och kunskap och färdigheter som resurser. Svensson understryker konversationen som resurs, och menar att språkhandlingar är utmärkande för allt intellektuellt arbete. Hans exempel visar dock på att det finns skillnader mellan olika professionella grupper inom detta område, genom att poängtera att för psykologen är ordet ett av de få redskapen, medan arkitekter visserligen konverserar i hög grad, men att i deras fall spelar också skissen en väsentlig roll för kommunikation.

Inom forskningen visas alltså visst intresse för professionellas och kunskapsarbetsares arbetssituation. Men med tanke på den mer generella beskrivningen av att vi lever i ett kunskaps- och tjänstesamhälle, är det ändå ett ganska begränsat intresse. Som nämndes tidigare fokuserar ofta studier av kunskapsarbetare administrationen av de företagen som dessa arbetar inom. Detta trots att studier visar att kunskapsarbetsares tradition och praktiska logik har större betydelse för hur företagen fungerar (Nelson, 1988; Winroth, 1999). Studier av och jämförelser mellan olika kunskapsarbetsares organisering av sitt arbete finns endast i starkt begränsat antal. Om vi lever i ett samhälle där kunskapsarbete anses som en väsentlig del, borde det vara naturligt att intressera sig för hur detta arbete praktiseras, det vill säga hur det organiseras i praktiken.

I denna studie är advokaters arbete i fokus. Att advokater här lyfts fram som ett intressant exempel på kunskapsarbetsares organisering beror av två orsaker. Den första orsaken är att det var just under studier av advokatbyråer som det blev uppenbart för mig som forskare, vilken stor betydelse organiseringen av praktiken har i en verksamhet som helt domineras av praktisk kunskap. Den andra orsaken för valet av advokater som studieobjekt är att för studier av organisering av kunskapsarbetare blir ett bra exempel ett exempel som är tydligt. Det tydliga exemplet är lättare att analysera, vilket kan vara en fördel när kategoriseringar inom området ska lyftas fram. Eftersom advokater är en sluten och avgränsad grupp, vars möjliga samarbetspartners, förutom sekreteraren, utgörs av andra advokater eller biträdande jurister, blir deras

organiseringssmönster homogena och (förhoppningsvis) tydliga. Som jämförelse till detta fall används Knorr Cetinas (1999) studie av forskare. Knorr Cetina erbjuder där två intressanta och ingående fall av två olika organiseringsprocesser bland kunskapsarbete. Även dessa båda exempel är homogena fall, där endast forskare inom samma ämne samarbetar. Knorr Cetinas fall är också intressanta, eftersom många kunskapsarbetare presenteras som konsulter av olika slag, vilket gör det intressant att visa att så inte alls alltid är fallet .

Begreppet kunskapsarbetare

I detta paper diskuteras advokater och forskare som 'kunskapsarbetare'. Begreppet kommer närmast från organisationsteorin (se till exempel Reed, 1996), och används här för att karaktärisera yrken som kräver en specifik teoretisk och praktisk bas för att kunna utföras. Inom sociologin har begreppen professioner och expertis diskuterats i stor utsträckning (för diskussion se till exempel Beckman, 1989; Hellberg, 1991). Jag har valt att inte använda mig av dessa begrepp här av två orsaker. För det första utgår dessa diskussioner ifrån ett auktoritetsförhållande till den person som är i behov av professionell hjälp (eller expertråd), något som brukar beskrivas som ett klientförhållande. Detta föreligger inte i exemplet av forskning som jag refererar. För det andra betonar sociologernas diskussioner hur yrken i konkurrens med varandra söker skaffa sig status och monopol på en kunskapsbas. I föreliggande text är det istället praktiken som är i fokus, det vill säga hur kunskapsarbetare organiserar sitt arbete. Det innebär att kunskapsarbetare mycket väl kan vara grupper av yrken som inte direkt kan rymmas inom snäva definitioner av en profession.

Begreppet kunskapsarbetare kan också göras tydligt i förhållande till diskussioner om yrken. Begreppet beskriver en snävare kategori än den som Van Maanen och Barley (1984) lyfter fram i sin diskussion om yrkesgrupper ('occupational communities'). De poängterar hur kulturen inom yrkesgrupper reproduceras och därmed också 'formar' de nya medlemmar som tas upp i gruppen, genom att den sociala gemenskapen är en del av praktiken. Van Maanen och Barley diskuterar yrkesgrupper generellt, medan begreppet kunskapsarbetare understryker en kategori där även teoretisk kunskap inbegripes. Samma distinktion kan göras gentemot Freidsons modell om en yrkesprincip för organisering (1971). Även om Freidsons modell tagits fram under studier av läkare, bygger hans resonemang på att den yrkeskunnige kontrollerar sitt eget arbete, eftersom ingen annan kan göra det. Auktoriteten relateras till expertis och exklusiv kunskap. Begreppet organisering av kunskapsarbetare snävar in kategorin till att understryka att teoretisk kunskap är involverad i de exempel som diskuteras här.

Kunskapsarbeters organisering - varför är detta intressant?

Att en kultur och yrkestradition är central för kunskapsutveckling och praktik inom verksamheter understryks av många forskare (t ex Van Maanen & Barley, 1984; Abbot, 1988; Knorr Cetina, 1999; 2001). Detta gäller inte minst i den typ av verksamheter där kunskapsarbetare dominerar hela produktionen, som till exempel inom advokatbyråer, revisionsbyråer, finansbolag och mediabolag. Trots detta har få intresserat sig närmare för organiseringen av arbete bland kunskapsarbetare. För de praktiserande själva har också organiseringen av arbete och socialisationen av andra in i yrket blivit en sådan självklarhet att de sällan talar om arbetet i termer av organisering. De berättar om hur de arbetar, och ibland om hur de ser sig själva, medan en forskare senare i egna analyser kan beskriva detta i termer av organisering (se Knorr Cetina, 1999).

Den professionella traditionen inom advokatbyråer influerar markant vad som upplevs som nya idéer, liksom den utformning som nya idéer kan tänkas få (Nelson, 1988; Winroth, 1999). Advokaters version av till exempel management känns inte igen i den mer spridda litteraturen om management. Mycket av praktiken kring företagande, personalhantering, vidareutbildning av personal, arbetsplanering är väl integrerad i den professionella traditionen på en advokatbyrå. Vad management kan bidra med är snarare en identifikation med byrån, att personerna inte bara skulle uppfatta sig som självständiga advokater, utan också tydligt identifiera sig som byråmedlem (Winroth, 1999). Men om det, som i detta fall, är den yrkesmässiga traditionen, snarare än administration, som formar en verksamhet, blir då inte yrkespraktiken en väsentlig aspekt att analysera för att skapa förståelse för ett företag? Det är i alla fall en sådant ställningstagande som ligger till grund för denna studie.

Advokaternas professionella tradition är komplex och innebär allt ifrån den juridiska lösningen av det enskilda fallet, att fostra 'nya generationer' av advokater, marknadsföra sig som representant för yrket, till att driva företag. Denna studie har avgränsats till att fokusera organiseringen av själva arbetet, eftersom detta måste ses som kärnan i verksamheten. Det är också till stor del igenom denna process som de yngre tränas upp till att bli självständiga advokater. Frågorna som studien kretsar kring är därför: Hur organiserar advokater sitt arbete och vad innehåller arbetet? Vad måste de yngre lära sig för att anses som fullvärdiga professionella medarbetare? För att senare vidare utveckla diskussionen kontrasteras advokaternas organisering av arbete till andra kunskapsarbeters organiseringsprocess.

Eftersom Knorr Cetina (1999) gör en intressant och ingående studie av hur forskare organiserar sitt arbete, har denna text valts som kontrasterande exempel. I boken presenteras två olika exempel på forskare, dels de som försöker skapa kunskap kring högenergifysik och dels sådana som arbetar med

molekylär biologi. De båda fallen skiljer sig åt i organiseringen av arbetet, vilket innebär att tre exempel kommer att diskuteras inom denna text. Läsaren erbjuds en mer detaljerad diskussion om boken senare i rapporten.

Syftet med denna studie är att analysera praktiken av advokatarbete, för att därmed vidare utveckla de teoretiska och praktiska diskussionerna om organisering av kunskapsarbete. Illustrativa exempel på hur kategorisering är en mänsklig företeelse för att förstå en verklighet ger Bowker och Star (1999). Forskarna uppmärksammar också betydelsen av att sakna kategorier inom ett område. Dessa kommer att lämnas som 'vilda, eller i ett mörker, eller till och med okartlagda' (s 32). Kategorier och klassificeringar är nödvändiga, för att kunna föra en mer nyanserad diskussion om ett fenomen. Det är också i detta avseende som denna text avser göra ett bidrag: att analysera ett yrke, där teoretisk kunskap är central, och dess praktik för att nyansera forskares förståelse och sätt att beskriva organiseringsprocesser bland kunskapsarbetare.

Innan advokaterna börjar att framträda i denna text, presenteras först några forskares bidrag i diskussionen om arbetens praktik och organisering. De forskare som presenteras har gemensamt att de poängterar praktikens relevans, vilket till exempel gör organisationsgränser mindre intressanta. Det som håller en yrkesgrupp samman anses istället vara en gemensam praktik och ett delat perspektiv på hur praktiken kan förstås.

Epistemisk praktik

Till skillnad från administration och management, finns få diskussioner som mer detaljerat går in på organisering av det arbete som följer en yrkesorienterad logik. På senare tid har dock flera forskare diskuterat koncept som försöker fånga karaktären av praktiker inom grupper. Wenger (1998) utnyttjar Lave's begrepp 'communities of practice' för att göra sig en föreställning om hur mening skapas i vardagslivet. Wenger definierar emellertid tämligen allmänt vilken grupp gemenskap ('community'), som praktiken beaktar - det kan gälla en familj lika gärna som en organisation. För att diskutera arbete förknippat med kunskap, krävs dock en definition som visar hur kunskapen är invävd i praktiken mer specifikt. Berger och Luckman (1995) beaktar grupp gemenskaper av mening ('communities of meaning') i sin diskussion om modernitet och meningsskapande. Här beskrivs yrken och professioner vara en kategori av dessa grupp gemenskaper. Även i deras diskussion blir emellertid begreppet tämligen abstrakt, och tillåter inte en djupare undersökning av situationen inom yrken.

En sådan möjlighet skapas emellertid av Van Maanen och Barley (1984) i deras diskussion om yrkesgrupper ('occupational communities'). Traditionella professioner anses vara de mest välutvecklade inom denna kategori. Van

Maanen och Barley berikar diskussionen om professioner och andra yrkesgrupper genom att visa den distinkta relevansen av arbetets praktik för hur en yrkeskultur utvecklas. Det finns koder för hur ett yrke bör praktiseras, och en nykomling behöver kunskap att förstå dessa koder, och därmed ge mening till de sociala normer som praktiken följer. Följaktligen blir de professionella grupperna bundna till sin praktik, och deras kultur måste förstås i denna kontext.

Att yrkesrollen har en stark kommunikativ kraft mellan en yrkesgrupps medlemmar, understryks av Van Maanen och Barley (1984). Genom socialisationen in i en yrkesgrupp, lär sig individen koderna för yrket av de mer erfarna. I den dagliga praktiken, internaliseras de centrala och perifera särdragen av yrkesrollen. Författarna poängterar tre aspekter av yrkesrollen, vilka alla tre uppfattas som direkt relaterade till yrkesgruppens kunskapsbas. Den första aspekten gäller den kunskap som en ny medlem av yrket behöver. Denna kunskap utvecklas genom utbildning, praktik, socialisation etc. Den andra aspekten gäller appliceringen av denna kunskap i vardagen. Slutligen den tredje aspekten gäller kunskapsutvecklingen inom området, och förfinandet av skicklighet och praktiska rutiner. Här blir innovationer en naturlig del av praktiken.

Ännu mer tydlig koppling mellan kunskap och praktik, och hur dessa är nära sammanvävda inom en yrkeskultur, visar Knorr-Cetina (1999). Hon har bland annat studerat forskare inom atomfysik och biokemi, och därigenom analyserat maskineriet bakom kunskapsproduktion. Hennes intresse riktas dessutom mot bi-produkten av detta maskineri - nämligen reproduktionen av en epistemisk kultur. Knorr-Cetina diskuterar just epistemisk kultur, eftersom hon vill använda ett begrepp som inbegriper såväl den tekniska, den sociala som den symboliska dimensionen, som alla tre sammanvävs i ett expertsystem. Människor kan inte förstå eller utveckla kunskap utan en kulturell kontext. Denna kulturella kontext blir sedan naturligt invävd i den kunskap som produceras. Då Knorr Cetina är den som mest detaljerat illustrerar och diskuterar kunskapsarbetares organisering, har det varit naturligt att inspireras av henne i denna text.

Organiseringen av samarbetet i ett högenergifysiklaboratorium och inom ett laboratorium för molekylär biologi fungerar tämligen olika, trots att det i båda fallen handlar om kunskapsarbetare (Knorr Cetina, 1999). Experimenten inom högenergifysik präglas av ett stort behov av samarbete och en gemensam diskussion om resultaten. Knorr Cetina benämner organiseringen av arbetet i högenergifysiklaboratoriet som 'management by content' (ibid, s 171 ff.). Denna karaktäriseras av 1) medarbetarnas omedelbara närhet till det studerade objektet, som också gör att arbetet organiseras på ett sätt som faller 'naturligt' utifrån de olika faserna i experimentet 2) och att den objektorienterade strukturen substitueras av en organisering baserad på social auktoritet där detta är möjligt. Istället för 'management by content' används här begreppet *objektstyrd*

organisering. Eftersom management tilldelas så olika betydelse i olika kontexter (se t ex Watson (1994), Winroth (1999)), vill jag därigenom undvika möjliga missförstånd.

För att överhuvudtaget ha möjlighet att realisera experimenten inom högenergifysik, krävs betydande kunskap vilken i sin helhet bara kan representeras genom ett antal forskargrupper. Även de ekonomiska restriktionerna stöder samarbete mellan olika forskarlag, eftersom tekniken för att kunna utföra experimenten innebär betydande kostnader. Då tekniken är mycket komplicerad, krävs också olika kategorier av specialistkompetens för att hantera instrumenten. Dessutom har experimenten en ansevärd storlek, vilket innebär att ett flertal forskarlag måste vara involverade. Därför blir det naturligt att olika personer och forskarlag blir ansvariga för olika delar av ett experiment. En konsekvens av att så många forskarlag är medarbetare i experimentet är att det inte blir en ensam tydlig ledargestalt för arbetet. Istället bildas flexibla forskargrupper, som gemensamt bidrar med resultat och erfarenhet i diskussionen. Ledarna från de olika forskarlagen, blir därmed inte självklara överhuvuden för experimenten. Deras situation präglas snarare av att de blir centrala personer för diskussionen mellan och inom samarbetskonstellationen.

Inom molekylärbiologin har de olika delexperimenten en mer autonom karaktär, beskriver Knorr Cetina. En ensam forskare arbetare med sina prover individuellt och är i sitt arbete inte beroende av övriga. Det innebär att detta arbetet inte präglas av samarbete. Därför får också forskningsledarna inom molekylär biologin en mycket tydligare ledareställning, än inom experimenten för högenergifysik. De är nämligen den främsta integreringsmekanismen inom laboratoriet. Detta beror inte minst av att de är de enda som har en tydlig överblick över samtliga forskningsprojekt som pågår. Även om de enskilda projekten inte är beroende av varandra, blir de övergripande resultaten de som i första hand kan skapa stort intresse. Här kan därmed sägas att arbetet präglas av att den enskilde forskaren levererar resultat till forskningsledaren, som därmed har möjlighet att skapa mer hållbara teorier eller ifrågasätta tidigare antaganden.

Den form av samarbete som sker inom molekylärlaboratoriet benämner Knorr Cetina *dual organisation* efter de två kategorier av aktörer som är inblandade - forskarna och forskningsledaren. Inom laboratorier kan en form av konflikt uppstå, som inte blir aktuell bland forskarna inom högenergifysik. I det senare fallet förs en kontinuerlig och öppen diskussion om resultaten i de olika projekten, och dessa diskussioner ses som en förutsättning för det vidare arbetet. Detta är emellertid inte fallet inom laboratorier för molekylär biologisk forskningen. Där kan en forskare dra fördel av en annan forskares produkt. Produkter vars förberedelse kräver viss skicklighet eller speciell utbildning, är speciellt värdefulla. När någon har lyckats att producera en sådan produkt på ett effektivt sätt, medan andra har misslyckats, resulterar detta i att vissa efterfrågar

att den framgångsrike forskaren ska dela med sig av sitt resultat och sin erfarenhet. Inom högenergifysik är detta en självklarhet och blir därför ingen fråga, eftersom de delar ett gemensamt mål och gemensam produkt. Men inom molekylärbiologin finns det istället några som drar fördel av andra, och forskarna söker dem som de har möjlighet att dra nytta av.

Knorr Cetinas text visar tydligt på hur kunskap och praktik är nära sammanvävda med aspekter av det sociala livet och människors interagerande. Hon illustrerar hur en epistemisk kultur blir en självklar del i kunskapsproduktion och kunskapspraktik. I analysen kommer också hennes olika organiseringskategorier, objektstyrd organisering och dual organisering, att diskuteras vidare.

Studien av organiseringen av vetenskapligt arbete illustrerar något som få texter diskuterat explicit - nämligen hur organisering av kunskapsarbete kan ge uttryck för olika organiseringsmönster. Hur händelser, resurser och människor relateras till varandra i en produktionsprocess varierar mellan olika kunskapsarbeten. För att ge fler exempel på hur dessa olika produktionsprocesser organiseras presenteras här exempel från advokatverksamhet.

Studiens respondenter

Denna rapport bygger främst på återkommande intervjuer med tre advokater, som sedan några år är delägare på en av Sveriges största byråer. Intervjuerna genomfördes under 2000 och 2001. De tre advokaterna får läsaren här lära känna under namnen Magnus, Anders och Hans. Magnus anser sig inte ha någon specialinriktning, men har kommit att arbeta mycket med fastighetsjuridik. Officiellt arbetar han med försäkringsjuridik, företagsjuridik och vad som vanligen går under det engelska begreppet Mergers & Acquisitions (i vardagligt tal M&A, vilket på svenska innebär fusioner och förvärv). Anders är specialist inom skatter. Officiellt presenteras han som erfaren vad gäller rådgivning om nationella och internationella förvärv, skatter och skatteprocesser. Hans har arbetat mycket mot klienter inom finansmarknaden och då framför allt mot investmentbanker. Officiellt är han ansvarig för avdelningen som arbetar med M&A, vilket innebär alla typer av uppdrag inom området, förutom fusioner och förvärv, till exempel nyemitteringar och omstruktureringar av bolag. Magnus, Hans och Anders valdes som huvudrespondenter eftersom de kompletterar varandra i sin inriktning av juridiken. De är också till viss del aktiva inom ett juridiskt område som sedan ett antal år tillbaka beskrivs ha andra förutsättningar än vad som anses vanligt inom advokatbyråer, nämligen arbetet som genereras genom kontakterna med investmentbanker. Förutom intervjuer har dessa tre dessutom tillhandahållit neutraliserade juridiska dokument. Som komplement till

dessa intervjuer presenteras material från en tidigare studie och intervjuer med advokater från stora och mellanstora svenska byråer.

Som bakgrund kan nämnas att för delägare i en advokatbyrå är det naturligt att de själva drar in klientarbeten till byrån. Var delägare har en klientstock, och får vanligen nya uppdrag kontinuerligt genom sina kontakter, eller genom klienter som mött dem i aktion. De mer seniora delägarna drar ofta in större projekt, där även andra delägare och biträdande jurister arbetar inom. Klientrekvirering är därmed en självklar del av arbetet.

Advokaters arbete

Advokater presenterar ofta sig själva som om de inte trivs med byråkrati (Nelson, 1988; Winroth, 1999). Trots detta medverkar de aktivt i en av våra mest byråratiska institutioner. För att praktiksera juridisk finns ett omfattande regelverk för hur processer bör ske. Det finns tydliga rutiner och normer bland annat för hur anmälan till domstol sker, hur dokument författas och senare skickas till en särskild instans inom en rimlig tidsperiod, hur korrespondens sköts mellan domstol och mellan motparter, och hur bevis åberopas. Att den legala institutionen här beskrivs som byråkratisk, beror på den betydande administration som praktiken innebär. Här är de praktiska rutinerna liksom de olika rollerna för olika yrkeskategorier väldefinierade. Vid förhandling i domstol följs en given procedur, där domare, åklagare och advokater alla har sina uppgifter och 'roller' att spela. När väl fallet kommit upp i rätten till förhandling, följer en mer oförutsägbar process. Det är emellertid starkt strukturerat hur denna process ska gå till och när olika aspekter av fallet bör framföras. Det som anmäls inledningsvis i fallet får stora konsekvenser för hur detta senare utvecklas.

Den praktiska juridiken utgör tolkningar av ett regelverk som ska garantera rättssäkerheten i vårt land. Att tolkningen av detta regelverk är komplicerad står klart eftersom det behövs ett betydande rättmaskineri för att åstadkomma tolkningarna. Advokaterna beskriver lagboken som en komplex samling lagar och förordningar, som kompletteras av prejudikat inom olika områden. Just att fall måste ses som unika och prövas på sina egna villkor är en grundförutsättning för att vi i Sverige behöver ett rättssystem och domstolar. Vid närmare samtal med advokaterna om deras arbete framkommer dessutom att ett juridiskt problem kan lösas på flera olika sätt, vilka alla kan vara lika godtagbara juridiska lösningar. Det finns som regel inte en 'optimal' lösning, utan det finns olika möjliga lösningar att beakta. Ett juridiskt fall är så komplext, att det krävs många dellösningar för att prestera juridiska dokument som till exempel ett köpekontrakt eller ett aktieöverlåtelseavtal. Valen i de olika dellösningarna får konsekvenser som måste balanseras genom de påföljande lösningarna inom

fallet. I mitt eget försök att förstå problematiken, liknade jag ett fall vid en labyrint, som den advokat jag diskuterade med tyckte var en god illustration. I labyrinten kan juristen välja olika vägar. Men beroende av den väg som väljs, väljs också de 'hinder' eller konsekvenser som senare måste pareras i dokumentet.

Att socialiseras in i en profession, innebär att lära sig en teoretisk kunskap (studier vid universitet), och de normer och koder för att sedan kunna praktikera denna kunskap (genom den praktik som sker under och efter utbildningen). En juridikstuderande får inte särskilt mycket praktik under utbildningen, utan tränas framför allt i detta efter utbildningen. För att kunna komma ifråga som medlem i advokatsamfundet krävs fem års praktik efter examen. För att senare bli delägare på någon av de större byråerna krävs vanligen ytterligare några års erfarenhet. Under socialisationen in i en profession, internaliserar personen en epistemisk kultur och praktik, som sedan kommer att förefalla naturlig. Ett uttryck för detta gav en delägare som ville understryka att det var lättare att kommunicera med jurister, än med andra yrkeskategorier:

Man pratar inte samma språk om man inte är jurist, det bara är så. Det är en metod att angripa problem som är specifikt för juristen.

Att seniora inom en profession har internaliserat ett omdöme för hur frågor och detaljer bör bedömas, lyfts ofta fram inom teorin (Goode, 1957). Detta understryker även de praktiserande advokaterna själva. Erfarenhet inom yrket innebär att de mött liknande situationer inom fall eller gentemot motpart, som de kan dra paralleller till i en nuvarande situation. En väsentlig del av arbetet förefaller den unge juristen lära sig genom att praktisera och få erfarenhet av de olika aspekterna i ärendet som advokat. Praktiken blir essentiell, eftersom det är där det många olika detaljerna och delproblemen framkommer i ett mål. Att det tar lång tid att lära sig, visar bland annat kravet på fem års praktik efter utbildningen, för att kunna tas upp som medlem i samfundet. Även de handböcker som ges ut för praktiserande advokater, tyder på de många avvägningar i detaljer som måste beaktas (t ex Blomkvist, 1987; Evans 1983; Napley, 1983). Det kan gälla mer grundläggande aspekter som försvararens roll i rättssystemet, försvararens etik, klientvård, förhållande till massmedier, förhör av vittnen och hur man lägger upp en plädering. I det sistnämnda kommer också mer nyansrika aspekter in, som hur man övertygar en jury, eller talar väl för en klient. Här lyfts retorik, dömandets psykologi, engagemang och språk fram. Etiketten med klienter och i domstol understryks, och vilken klädsel som passar sig för en jurist i arbete. Det sägs ta tid att lära sig omdöme i alla dessa frågor, inte minst när det gäller det psykologiska spelet gentemot motparter.

Men erfarenhet spelar också in vad gäller själva den juridiska problemlösningen. Att ha sett och skrivit liknande typ av avtal tidigare, innebär att personen har perspektiv på vad som blir centrala frågor att beakta. Dessutom beskrivs det som att avtal kan 'mogna fram över en natt'. Vilka kriterier som är viktiga i ett avtal lär man sig eftersom, enligt denne seniora delägare:

Kriterierna sitter i ryggmärgen. Om ett avtal är bra ska det innehålla väsentliga förutsättningar för arbetet. Erfarenheten säger om ett avtal är bra eller inte. Det kan bero på vad man lärt sig genom tvister. Man lär sig allt eftersom, ser vad kollegor presenterar och så vidare. Man kan fråga sig, varför skriver han så? Det kan ge nya angreppssätt, som man senare kommer att använda själv.

Eftertanke kring hur andra handlar och skriver, och varför de väljer att göra det på just det sättet, verkar naturligt för advokaterna. De visar den praktik på kontinuerlig utveckling, som forskare menar utmärker kunskapsarbetare (Knorr Cetina, 2001).

Inledningsvis var det svårt för mig att förstå vad som skulle beaktas när ett avtal skrivs. En av advokaterna förklarade det metaforiskt för mig, när hon liknade byggandet av ett avtal till konstruktionen av vilken produkt som helst. Precis som vid andra konstruktioner, får juristen helt enkelt anpassa de olika delarna till vad produkten skulle användas till:

Det gäller att sätta klienten i en så positiv situation som möjligt. Om klienten ska ut och segla så ska man bygga en båt med köl, mast, bom, vissa detaljer och den och den kompassen, olika radarsystem...nu kommer vi in på det riktiga finliret. Att skriva avtal är att bygga något vad som helst. När vinden ligger på det viset så bör man ha det och det materialet och andra oskrivna lagar, som man upptäcker efterhand.

Sedan finns det bättre och sämre båtar, ibland så går de sönder. Ibland seglar man på vatten som är lite oväntat. Man behöver olika typer av båtar som seglar mellan Sverige och Danmark, jämfört med om man ska kappsegla med världseliten eller korsa Bermuda triangeln. Vindarna lär man sig med tiden, till exempel att det brukar ligga en blå kastvind utanför Floridas kust.

Hennes svar visar illustrativt att juridiska produkter är som andra konstruktioner - de anpassas till att vara bra för ett visst ändamål i en given situation.

Att skapa juridiska lösningar

Inledningsvis förde Magnus och jag en generell diskussion om hur juridiken praktiseras. Magnus berättar bland annat att klienten inte alltid förstår vikten av att hantera alla detaljer. De gäller framför allt den mängd av olika avväganden som måste göras för att konstruera ett dokument. Det finns som regel olika juridiska aspekter som skulle kunna relateras till ett fall, och advokatens uppgift består bland annat i att bedöma vilka av dessa som är mest relevant.

För att sätta in läsaren något i juridisk problemlösning, presenteras här en diskussion om ett fall som Magnus just arbetade med. Det aktuella fallet gäller en fastighetstransaktion. Denna typ av transaktioner är vanliga, eftersom marknaden för fastigheter ses som både lukrativ och värdebeständig. Många större fondförvaltare intresserar sig för svenska fastigheter som investeringsobjekt. I många fall kan dessa investeringar dessutom ge god avkastning, då det som regel handlar om fastigheter inom områden som har gott hyresvärde. Av internationella klienter ses Sverige som en intressant marknad just nu, eftersom den svenska fastighetsmarknaden bedöms ha möjlighet till god värdetillväxt. Såväl institutioner som försäkringsbolag beskrivs som centrala klienter för denna typ transaktioner, inte minst för att fastigheter uppfattas som investeringar med relativt liten risk. Försäkringsbolag har till exempel regler för hur de bör placera i fråga om riskspridning, och vissa försäkringsbolag måste därför placera ca 13% av sitt kapital i fastigheter. Detta gör dem förstas till stora klienter i transaktioner med fastigheter.

Vad gäller fastighetsmarknaden finns även en annan kategori av stora och betydelsefulla klienter i kommersiella bolag som handlar med fastigheter. Som nämndes ovan var köpare kring år 2000, ofta utländska bolag som ser Sverige som en lovande fastighetsmarknad. De transaktioner som dessa utländska bolag intresserar sig för kan vara mycket stora och gälla avsevärda belopp. Ett

exempel av försäljning gällde ett bostadsområde i Göteborg som såldes till ett pris av 600 miljoner kronor. Andra exempel på fastighetsköp kan vara hela shoppingcenter som är till salu. Alla köpare uppfattar inte fastighetsaffärerna som investeringsobjekt för en längre tid. De kan istället köpa stora bestånd av fastigheter för 2-4 miljarder kronor, för att sedan sälja av dessa styckvis, när de identifierat enskilda köpare som är villiga att betala bra för en mindre del av beståndet.

Magnus beskriver fastighetsaffärer som i grund och botten ganska lika. Transaktionerna gäller specifika tillgångar som säljs och köps. Därmed blir det också liknande frågor som kommer upp vid de olika transaktionerna. Trots detta blir det en rad olika tekniska frågor som han måste ta ställning till när dokumentet för var transaktion ska författas, och dessutom *hur* förvärvet ska genomföras. Några tekniska aspekter som är viktiga att kontrollera och ta ställning till i det juridiska dokumentet är följande:

- hur hyresavtalen för den aktuella fastigheten ser ut, och om det finns intresse för att skriva om dessa när kontraktstiden gått ut
- vilket skick fastigheten är i
- datum för förvärvet, eftersom skattefrågor kan påverka på vilken sida om ett årsskifte ett förvärv lämpligast sker
- miljötekniska frågor måste beaktas, och att kraven för dessa kan variera mellan olika år
- eftersom avtalsdagen styr reavinstbeskattningen, måste detta beaktas inför köpets genomförande
- påföljder vid garantibrott, som detaljerat bör beskrivas i avtalet

Andra centrala aspekter är hur fastigheterna tidigare finansierats. Säljaren måste uppge huruvida konvertibler, förlagsbevis eller optionsrätter till nyteckning av aktier emitterats, eftersom det kan förändra köparens situation som ägare markant. Olika balkar och olika regler blir aktuella i dessa frågor. Om problem skulle uppstå efter köpet, vill den advokat som företräder en säljare försöka begränsa påföljderna till exempel till att bara bli prisavdrag. Skadestånd ska gärna undvikas, berättar Magnus.

Preskriptionstiden för ett köp ligger på mellan 6-18 månader, med undantag för skatter. Det innebär att avtalet måste vara detaljerat utformat för att ta upp även oförutsedda händelser. Hur ska en tvist lösas om sådan uppkommer? Transaktioner med fastigheter kan också ske på olika sätt, berättar Magnus. Det kan ske genom 'rak' försäljning av fastigheterna. Men det kan också ske genom att man säljer eller köper det bolag som äger fastigheterna. Dessa två olika transaktioner ger olika typer av juridiska dokument - det första ett köpeavtal och det senare ett aktieöverlåtelseavtal.

När Magnus beskriver arbetet i detta fall står han som ensam ansvarig med hjälp av sin sekreterare. Han agerar som ombud för sin klient, men hanterar också författandet av de juridiska dokument som transaktionen kommer att

genomförs efter. Det blir ett självständigt arbete, även om han ser det som helt naturligt att kunna gå till kollegor för att diskutera juridiska aspekter som han har funderingar över. I andra fall kan det emellertid vara naturligt med samarbete i större projekt. Magnus berättar bland annat om ett uppdrag för en fondkommissionär, som han ansvarar för tillsammans med en annan delägare. Arbetsuppdelningen mellan dem båda framstår som naturlig, då Magnus ansvarar för de områden som gäller det specifika landet, i detta fall Bermuda. Han beskriver kollegan som mer erfaren inom det juridiska området, och att denne därför ansvarar för prospektarbetet. Till sin hjälp har de också några biträdande jurister som ansvarar för dokumenteringen. Magnus lämnar instruktioner för vilka frågor som ska behandlas, och sedan får de yngre ta fram de dokument som hanterar dessa frågor. Eftersom delägarna är ansvariga för det arbete som utförs av biträdande jurister, är det naturligt att Magnus och den andre delägaren sedan granskar dokumenten.

Den organisering av arbetet som Magnus beskriver i dessa båda fall, kan ses som traditionell och sedan länge praktiserad inom advokatbyråer. Arbete som utförs relativt autonomt från övriga på byrån är vanligt bland yngre delägare, som själva drar in sina arbeten, och i vissa fall tar biträdande jurister till hjälp. I det andra fallet som Magnus nämner, blir arbetet så pass stort att två delägare och några biträdande jurister delar på det. Det sker genom uppdelning av arbetsuppgifterna, där senare delägarna blir representanterna mot klienten. Här sker arbetsprocessen av ärendet och träningen av den biträdande juristen parallellt. Även om det juridiska arbetet som regel sker på deras eget rum, och de förväntas göra en utredning som är trovärdig och hållbar för fallet, kan de lära sig av hur delägaren resonerar och agerar. I vissa fall tas också den biträdande juristen med till möten med klienter och motpart. Genom denna process tränas de biträdande juristerna i sin praktik och sina yrkesroller, för att med tiden antas som fullvärdiga medlemmar av professionen.

Magnus berättar dessutom att interaktionen med andra är en viktig aspekt för att arbetet upplevs som kreativt och spännande. Det juridiska författandet är bara en del av arbetet, och den interaktion som Magnus syftar på är den sociala delen av att förhålla sig till klient, motpart och eventuellt domstol. Framför allt förhållandet till motparten presenteras som stimulerande. Hur motparten förhåller sig i en förhandling eller rättegång, får centrala konsekvenser för det egna sättet att agera. En advokat lägger vanligen upp en strategi inledningsvis, för hur en förhandling bör utföras. Men han eller hon är beroende av att anpassa sig till de drag som motparten bestämmer sig för att göra. Det blir ett samspel, eller kanske snarare ett motspel, där drag och motdrag ger förutsättningarna för varandra. Magnus framhåller att det finns mycket att lära av motparter, både i positiva och negativa aspekter. Det går att lära både av deras skicklighet och

deras misstag. Men motpartsförhållandet innebär att det finns en spänning, en osäkerhet och en utmaning i ärenden.

Förhandlingstaktik

Som nämnts ovan gäller juridiken i praktiken inte bara lagar eller skriftliga dokument, utan juristerna använder också ett socialt spel för att sätta sin klient i en så förmånlig situation som möjligt. Här kommer därför taktik in för att göra det bästa av en situation. Det beskrivs som om dessa taktiska grepp tar tid att lära och något som de yngre tränas i under sin socialisation. Den tillättna taktiken blir en form av spelregler, som en delägare berättar:

Vad gäller taktik, förhandlingsteknik, finns det vissa grundbegrepp som gäller. Hur man skall vara till exempel. Det är viktigt att veta hur man ska förhålla sig, vem som ska börja. Detta är också en personlighetsfråga, börjar själv med en ödmjuk approach, en vänlig atmosfär. Om motsidan är aggressiv går man antingen ut hårt eller undfallande. Ett problem är att klienten sett tuffa advokater på TV och vill se detta både i förlikningsförhandlingar och domstol. Själv menar jag att man inte når så långt med att vara tuff.

Grundläggande i taktiken är att söka skapa osäkerhet hos motparten, och att därmed få ett övertag i förhandlingarna. Grundförutsättningarna i en förhandling innebär att försöka skaffa sig en god inblick i vad som har hänt och vad som kan styrkas i fallet och här blir naturligtvis klientens medhjälp väsentlig. Man försöker också bedöma hur mycket motparten vet, vad de eventuellt kan ha för bevis att lyfta fram och vilka deras svaga sidor kan vara i förhandlingarna. Den egna situationen kan man sedan försöka bedöma - vilka styrkor och svagheter har man jämfört med motparten? Utifrån detta bedöms den egna situationen och vilken strategi som kan vara lämplig. Som delägaren ovan kommenterar kan man sedan gå ut ödmjukt eller med en aggressiv attityd, beroende av läget. Är någon väldigt självsäker kan motparten tro att denne har goda bevis, om det hela skulle leda process i domstol, och därför föredra förhandling. Det blir därför alltid viktigt att visa en självsäker attityd.

Advokaterna beskriver också att man kan försöka skapa osäkerhet genom oväntade drag. I en förhandling i rätten, där jag deltog med en advokat, gällde tvisten problem om ett avtal mellan två parter. Advokaten hade under genomgången av dokument från olika företag fått tag i ett brev som motpartens klient författat. I brevet stod vissa uppgifter som motparten förefallit att inte beakta. Under förhandlingarna ställde advokaten därför i neutral ton frågor kring det område som brevet handlade om, dock utan att visa att han kände till dess innehåll. Motpartens klient svarade säkert och tydligt på frågorna. Dock motsade han de uppgifter som fanns i brevet. Efter svaret visade advokaten upp brevet, och lät domstolen ta del av dess innehåll. Även om detaljerna i brevet inte var av

grundläggande karaktär för ärendet, visade denna del av förhandlingen på svagheter hos motpartens klient vad gällde hans vittnesmål. Det var bra att låta motpartens klient 'ljuga fast sig', som advokaten uttryckte det, för att därigenom underminera dennes trovärdighet.

Ett annat knep, som nästan presenteras som fult, är att sätta sig vid kortänden av bordet vid en förhandling. Kortänden är ju platsen för ordföranden och att sätta sig där innebär en placering som i sig markerar överläge gentemot motparten, menar man. I en vanlig förhandling blir emellertid det knepet lite väl enkelt, och sågs förmodligen därför som något osofistikerat. Men taktik utnyttjas inte bara vid möten, utan förutsättningar byggs upp redan vid skriftväxlingen som vanligen pågår innan och under en förhandling. En delägare berättar:

Något som tar tid att lära är advokattekniken. Den innebär att göra det bästa möjliga av en situation. Det handlar om taktik, förhandlingsteknik. Det kan till exempel vara ton, tilltal i skrift, språkligt uttryck, formalia, när brev ska besvaras. Denna typ av kunskap tar tid att lära. Man ska också försöka genomskåda andras förhandlingsteknik.

Vid skriftväxlingen ställs det alltså krav på vissa formalia, som till exempel vilken tid som tillåts gå innan ett brev besvaras. Genom tilltalet i skrift byggs också förutsättningarna för fortsatta kontakter upp. En delägaren beskriver att är det viktigt med rätt tonfall, 'inte för hotfullt, inte heller för vekt'. Det är väsentligt att motparten tar allvarligt på informationen, till exempel om att man kommer att gå till process med ett fall om inte förhandlingar inleds. Eftersom det uppfattas som naturligt att man använder sig av förhandlingstekniker, blir det också givet att man försöker genomskåda andras taktik. När advokaterna delar med sig idéer om varför motparten agerar som de gör, uttrycks en tydlig medvetenhet om att båda sidor försöker beskriva vissa scenarior, som sätter deras egen klient i bästa dager. Det blir likt ett spel där ett gott pokerface kan innebära att korten på hand inte synas.

Att taktik är en central del av yrket, som juristerna lär sig genom erfarenhet och bör tränas i under sina yngre år framgår av de böcker som ges ut inom området (t ex Evans, 1983; Blomkvist, 1987). Dessa behandlar aspekter som etik och klientvård, men inte minst taktik för hur man lägger upp en plädering, och vikten av retorik. Till taktiken hör också aspekter om hur man utför ett förhör, och hur olika kategorier av personer kan förhålla sig till en sådan situation.

Kompetens när det gäller taktiken utvecklas parallellt med den juridiska kompetensen. En erfaren advokat berättar hur han bedömer en yngre jurists mognad. Det gäller att visa vägen mellan A och B, och förklara varför den valda vägen troligen är bäst. Känslan för att komma nära klientnyttan, både juridiskt och när det gäller relationen till klienten, mognar fram genom tre till fyra år. Den tekniska/juridiska mognaden består av flera aspekter. Det handlar om att

vara uppdaterad på de juridiska områden som juristen arbetar med, och hur personen lämpligen kontinuerligt fortsätter denna uppdatering. Till detta hör också att utnyttja rätt 'teori' eller rätt paragrafer och lagar för en speciell fråga, med andra ord en säkerhet inom juridiken. Hit kan också räknas att ha gott omdöme vad gäller bedömning om när ett fall är färdigutträtt. En annan central aspekt, som omnämndes i citatet ovan, är säkerheten i skrift. Att ha gott omdöme och hitta rätt ton i skrift och språk, blir essentiellt för en yrkesperson som har språket som främsta redskap. Just genom användandet detta redskap blir det också möjligt för mer erfarna personer, att bedöma den yngres jurists färdighet i yrket.

Diskussion leder advokaten in på en grundläggande aspekt av den epistemiska praktiken inom en advokatbyrå:

Mycket av miljön är inriktad mot att hela tiden förbättra tekniken. Många tror att en advokatbyrå är inriktad mot att förbättra juridiken, men vad vi jobbar med är att förbättra tekniken. Man skickar inte över lagboken till klienten, utan vad vi säljer är ju tekniken i ett fall.

I denna miljö där de professionella kontinuerligt söker förbättra sina kunskaper, blir utveckling också en självklar del av de yrkesverksammas vardag. Det innebär att kontoret blir en plats där yngre socialiseras in i yrkesroller och praktiker, där de kan lära av hur äldre och mer erfarna jurister agerar. Det är emellertid inte alltid fråga om direkt handledning, utan de yngre lär sig att bli 'självgående', lär sig att själva hitta lösningar. Genom att studera tidigare fall, mallar, juridiska dokument och genom att argumentera med varandra, tränar de upp sig själva och har möjlighet att göra detta under de senioras överinseende. Detta skapar också möjlighet till en kontinuerlig diskussion om såväl tekniskt juridiska frågor, som taktik i möte med motpart

På kontoret blir det naturligt att utveckla de färdigheter som krävs för yrket. I det sociala samspelet mellan generationer tillhandahålls förebilder och modeller i yrkesrollen, som de yngre kan imitera. Deras egen utformning av yrkesrollen sker som en naturligt följd av att de måste agera i sin praktik, och ger möjlighet till att imitera lyckade förebilder likaväl som att experimentera med egna aspekter, för att hitta framgångsrika strategier i att hantera motpart eller ett juridiskt problem. Det beskrivs emellertid som att det är de äldre mer rutinerade advokaterna som visar större benägenhet att söka nya lösningar eller mer vågade strategier. En erfaren advokat berättar att det finns en rad signaler att tyda inom förhandlingarna angående ett ärende. Som mindre erfaren, vet en yngre jurist inte vilka av dessa signaler som är viktigast att förhålla sig till.

Ofta är man försiktigare som yngre än som äldre. Man är mindre lyhörd som yngre, mindre van vid att vara lyhörd, eftersom man ännu inte utvecklat arsenalen

för att höra signaler. Och missar man signalerna, så blir man naturligtvis sämre på att ta för sig.

En intressant iakttagelse av hur möjligheten till att våga pröva nya idéer, är relaterat till hur väl en person känner en situation, och därmed kan 'läsa av' det som händer i till exempel en förhandling. Inom en epistemisk praktik blir det naturligt att kontinuerligt pröva nytänkande vad gäller lösningar av problem, och i advokaternas fall kan responsen på nya idéer komma genast, i form av utspel av motpart.

Alla advokater behöver utveckla sin förhandlingsteknik och taktik. Men inom vissa områden kan själva den juridiska problematiken inom ett område komma att bli central. Ofta relateras dessa områden till 'specialister'.

Med skattejuridik som specialitet

Under tidigare delen av 1990-talet beskrev sig de flesta advokater som generalister. De arbetade inom olika juridiska områden, och var inte tydligt inriktade mot en viss klient eller fall. Det fanns emellertid en tydlig differentiering av byråer där advokaterna främst arbetade med affärsjuridik, och byråer där de i första hand arbetade med civilrättsliga mål. Under senare delen av 90-talet kom profileringen inom branschen att bli tydligare. Det blev vanligare att såväl advokater som byråer inriktade sig mot vissa juridiska områden, som till exempel finansjuridik, tryckfrihetsmål, IT-juridik med mera.

Skattejuridik är emellertid ett område där det redan under tidiga 90-talet fanns specialister bland advokaterna. Det är på grund av att områdets storlek och att det regelbundet och snabbt sker förändringar inom det, som inneburit att det här tidigt utvecklades ett behov av specialister, berättar Anders; själv aktiv som skatteadvokat. Regelverket för skatter är också mycket komplext, fortsätter han. Det innebär att man inom området måste hålla sig uppdaterad kontinuerligt, för att kunna arbeta med skattejuridiken. Egentligen är skatter inte ett område där snabb förändringshastighet är given. Många länder visar stor stabilitet i dessa frågor, men i Sverige skrivs skattereglerna om regelbundet.

Förutom komplexitet och kontinuerlig förändring vad gäller juridiken, är skatter också ett område som förknippas med hög risk. Vanliga avtal prövas egentligen aldrig, såvida det inte uppstår en tvist. Vid skattefrågor är situationen emellertid annorlunda, eftersom staten kan ha intresse i frågan. Eftersom staten är den som emottar skatterna, har dess representanter ett givet intresse i att granska hur företag redovisar och betalar skatt. Vid dessa tillfällen har staten dessutom legalt lång tid på sig för att granska en uppgörelse. Det innebär att myndigheten kan granska företagets bokföring även år efter att deklaration lämnats in.

Juristerna från skatteavdelningen på byrån arbetar i första hand med skattefrågor som blir aktuella vid transaktioner, berättar Anders:

Den rådgivning som tillhandahålls klienten, är hur denne bör strukturera ett företag och dess bolag, eller hur en transaktion lämpligast struktureras. Det kan till exempel gälla ett amerikanskt företag som vill köpa ett svenskt företag, och då diskuterar vi hur dom bör lägga upp strukturen. Ska det vara det amerikanska bolaget som köper? Är det lämpligare att sätta upp en speciellt bolag i Sverige som köper det andra bolaget? Eller ska man lägga ett holdingbolag någon annanstans och göra köpet därifrån?

Vid transaktioner aktualiseras juridiska strukturfrågor. Själva köpet involverar bedömningar och skatteplanering åt köparen. När förvärvet väl är genomfört, kommer en annan del av rådgivningen in. Då aktualiseras strukturfrågor inom företaget, och skatteexperten får studera hur den nya gruppen av bolag kommer att se ut och huruvida strukturen av dessa bolag är skatteeffektiv. Om så inte är fallet, kommer klienten att få betala skatt som egentligen inte är nödvändig. Därför blir det viktigt att se över den juridiska strukturen och lägga upp en skattestruktur som ger företaget en gynnsam situation. Men arbetet omfattar mer än bara företagets skattesituation, speciellt när det gäller företag som är noterade på börsen, berättar Anders. Börsnoterade företag kan ha åtskilliga tusen delägare, och vid transaktioner med sådana bolag behöver även säljarnas skattesituation beaktas. Om köpet av företaget betalas kontant kommer skatt att utlösas hos aktieägarna, vilket inte alltid är önskvärt. Om situationen är sådan att det istället ses som fördelaktigt att ägarna får uppskjuten beskattning, så söks grunder för att köpet istället kan genomföras med hjälp av aktietransaktioner.

De stora förvärvstransaktionerna med bolag på börsen sker vanligtvis i samarbete med någon investmentbank. I dessa fall tar personer inom investmentbanken kontakt med någon av advokaterna och ber dem bidra med juridisk expertis från byrån för att genomföra affären. I de fall transaktionerna innehåller ett offentligt erbjudande författas ett prospekt, vilket advokaterna är medförfattare till. I prospektet kan aktieägaren ta del av vad som erbjuds i affären, och vilka konsekvenser som detta ger för dem. Förutom de bredare juridiska aspekterna, finns alltid ett par sidor om skattekonsekvenser av transaktionen, som vi är med och författar, berättar Anders. I dessa fall är juristerna också med och utformar köpeavtalen.

I stora transaktioner kan skattejuridiken ses en anpassbar länk mellan köpare och säljare.

Anders beskriver skatteområdet som ett 'smörjmedel', när det gäller att skapa ett avtal mellan två parter. I förhandlingar söker juristerna hitta en skattelösning som är bra för båda parterna i transaktionen. Eftersom de skattetekniska frågorna i ett avtal kan ge en situation som båda parter vinner på, blir det en del av den

juridiska lösningen där båda sidor samarbetar. Vad som måste beaktas är att en granskning kan komma att ske antingen från en svensk eller en utländsk myndighet. Den som eventuellt kan förlora på en god skattejuridisk lösning är staten, som här är en tredje part. Konsekvensen av detta är dock att avtalet alltid kan granskas av denna tredje part efter uppgörelsen. Uppkommer skatteprocesser med staten, så kan de pågå under en längre tid.

Skatteprocesser leder sällan till förhandlingar i rätten, utan dessa avgörs som regel skriftligt. Detta medför att skattejuristerna inte lika utpräglat hamnar i samma typ av förhandlingssituation, som övriga advokater i diskussionen med en motpart. Deras uppgift är vanligen att bidra med expertis i ett ärende, som de själva inte har huvudansvaret för. Eftersom de skattetekniska dock uppfattas som centralt i ärendet, blir 'specialist' deras roll i detta sammanhang. De tillhanda håller juridisk kompetens inom ett område, där de flesta advokater bara ger ytlig rådgivning.

Den traditionella versionen av organisering

I vad som beskrivits ovan följer organiseringen av advokatarbetet en sedan länge etablerad praktik. Grunden i produktionen utgörs av den enskilde advokaten som med administrativ hjälp från en sekreterare utför arbetet med ett ärende. En yngre delägare förväntas vara självgenererande vad gäller uppdrag från klienter. I de fall när det kan behövas tar denne hjälp biträdande juristers. Det ses som delägarnas uppgift att rekvirera arbete för att sysselsätta så många som möjligt inom byrån. För de biträdande juristerna blir det en träning i att hantera praktiska juridiska frågor, men det blir också ett samarbete med en äldre professionsmedlem, och en vidare insocialisation i yrket. För en professionell grupp som advokater, gäller socialisationen in i yrket inte enbart att hantera de juridiska problemen och praktiken. Då de biträdande juristerna dessutom ska tränas i att vara egenföretagare, kommer även andra aspekter in. Att kunna hantera klientkontakterna innebär till exempel också att bli en skicklig marknadsförare. Mer konkreta företagsfrågor aktualiseras dessutom inom yrket, såsom strategi för byrån, personalhantering av sekreterare och biträdande jurister, ekonomisk debitering och redovisning med mera.

Centralt är att juristen lär sig att bli en egenfungerande 'produktionsenhet'. Advokaterna själva använder begreppet kärnenheter (se även Winroth, 1999). I kärnenheten ingår vanligen en jurist och en sekreterartjänst på halvtid. Själva byrån beskrivs ofta som ett nätverk av kärnenheter. I större ärenden 'kopplas' alltså flera kärnenheter ihop för att producera den önskade tjänsten. Detta sker relativt enkelt, eftersom det juridiska ärendet delas upp i olika frågor, som hanteras av de skilda kärnenheterna.

Vad gäller skatteexperterna fungerar deras samarbetsituation på ett liknande sätt. Som regel kopplas skatteexperten in i ett större fall som pågår inom byrån, eftersom det är få ärenden som enbart innehåller skattejuridik. Men likt i det samarbete mellan kärnenheter som beskrevs ovan, tilldelas skattejuristen en del av fallet, som denne sedan söker en god lösning till. Vid senare förhandlingar kan skattelösningar ses som 'smörjmedel', som Anders nämnde, och skattejuristen finns därför med i kontakterna med motparten. Men själva samarbetet inom byrån, sker genom att de enskilda kärnenheternas slutprodukter kopplas samman, snarare än att juristerna samarbetar om ärendet.

Nyare syn på produktion och delvis förändrade villkor

Advokaterna berättar att deras marknadssituation förändrats markant sedan slutet av 90-talet. En av de stora förändringarna sägs vara att investmentbankerna har stigit in som nya stora klienter. Anders berättar¹:

När jag började 1991, tror jag inte att ordet fanns. Deras uppdykande har lett till ett nytt beteende, vi marknadsför oss nu på ett annat sätt.

Det finns olika orsaker till att investmentbankerna har förändrat marknadssituationen för advokater. Hans berättar att området Mergers & Acquisitions och finansjuridiken står för mellan 33-50% av intäkterna inom byrån. Alla dessa ärenden är inte relaterade till uppdrag från investmentbankerna. De stora uppdragen inom området är emellertid uppdrag från dessa kontakter, och investmentbankerna har därmed blivit en viktig inkomstkälla.

Situationen gentemot investmentbankerna skiljer sig i ett par avseenden gentemot advokaternas vanliga klientkontakter. För det första är kontaktpersonerna vid investmentbankerna inte själva klienter i vanlig mening. Vad de behöver är juridisk expertis till sina kunder. De blir därmed inte uppdragsgivare själva, utan förmedlar kontakten till kunderna. Ännu en skillnad är att vid introduktioner på börsen eller i författandet av avtal mellan bolag är det främst juridisk teknik som efterfrågas. Advokaterna har inte uppdraget att agera som ombud för dessa klienter, det vill säga de för inte deras talan gentemot en motpart. Magnus understryker detta som en mycket viktig distinktion. Alla transaktioner som innebär förhandling, förutsätter kontakter med en motpart. Det gör arbetet med oförutsägbart och stimulerande, enligt honom, eftersom det skapar en annan form av utmaning.

De flesta advokaterna har varit verksamma inom området M&A. Uppdrag som innebär förvärv eller försäljningar av företag är mycket vanliga inom

¹ I dessa intervjuer använder advokaterna begreppet 'investmentbanker' när de diskuterar de stora internationella bolagen, medan de svenska bolagen benämns fondkommissionärer.

branschen. Under de senaste åren har emellertid specialiseringen inom advokatbranschen utvecklats allt mer. Numer finns ett fåtal personer som anses som specialister på denna typ av transaktioner. Hans berättar att det bara är en handfull personer, som får uppdragen av de riktigt stora förvärven som genomförs. Han menar att i Sverige finns det cirka 10 'stora namn' inom området. Det behövs emellertid en betydande arbetsinsats i dessa stora fall, och ärendena sysselsätter därför ett antal advokater.

Hans började själv arbeta med finansjuridik för 11 år sedan. Då var området inte direkt nytt, men det var tämligen utvecklat och få advokater arbetade med finansiell juridik, berättar Hans. Under 1993-95 skedde en kraftig uppsving av marknadens behov inom finansjuridiken, vilket kan ses som ett uppdämt behov av hjälp efter finanskrisen. Sedan slutet av 90-talet har marknaden för finansiell juridik vuxit enormt². Behovet av tjänsterna drivs av ekonomin och de alltmer återkommande transaktionerna av och mellan företag. I samband med att bolagen växer blir transaktioner av förvärv och försäljningar återkommande. Eftersom många av transaktionerna sker mellan företag i olika länder, har detta område inom juridiken en tydlig internationell prägel.

Man måste 'känna någon där det händer' för att få uppdrag inom finansbranschen, berättar Hans. Därför lägger advokaterna ned tid på att utveckla sina kontakter inom finansbranschen. Advokaterna talar om en ny medvetenhet vad det gäller att marknadsföra sig själva. Bland annat nämns vikten av att hålla kontakt utan att 'sätta på klockan' (för debitering). Eftersom deras kontakter på investmentbankerna själva möter kunder och klienter för diskussion om eventuella transaktioner helt gratis, och endast tar betalt när uppdragen väl kommit in, har advokaternas tradition att debitera per timme i viss utsträckning reformerats i kontakterna med finansbranschen. Eftersom finanskon.sulterna blivit så viktiga kontakter, ser advokaterna det som viktigt att anpassa sina tjänster till vad de önskar, och möjligen också till deras normer av hur arbete genomförs. Hans berättar:

Det gäller att vara med tidigt, för att lära känna människorna. Det behöver inte alltid handla om pengar. Men detta är ett nytt 'tänk'. Helt nytt, vilket kan vara lite svårt och jobbigt.

Det är framför allt de internationella investmentbankerna som Hans arbetar med. I kontakterna med dessa, menar han att tillgängligheten är det viktigaste - och att detta helt präglar hans sätt att tänka i deras kontakter. Tempo och tillgängligheten är de krav som ställs och den fördel som kan ges gentemot konkurrenter. Hans menar också att personerna från finansbranschen är

² Här bör dock beaktas att intervjuerna genomfördes under år 2000 och tidigt år 2001.

krävande som klienter. Det är unga människor som försätter kompetens och en hög tillgänglighetsnivå.

De är mellanmän precis som vi. Bollplank. De är kul att jobba med. De kan mycket om marknaden, men är också väldigt trevliga. Dom är socialt kompetenta, och jobbar mycket, men de vet också hur man har kul. Men de är krävande - ett misstag och du åker ut. De sover inte själva, så de kan utan problem ringa en lördagskväll halvtolv.

Juridisk teknik till försäljning

De uppdrag som förmedlas genom investmentbankerna gäller som regel den juridiska problemlösningen vid fusioner och förvärv (M&A) eller vid introduktioner på börsen. Att dessa uppdrag blir mycket arbetskrävande beror på att större förvärv och försäljningar ofta medför ett Due Dilligens (DD) förfarande, och att en börsintroduktion alltid medför detta. DD innebär en genomgång av ett företags avtal, tillståndsansökningar, värderapportering, långivning och övriga juridiska dokument. Genomgången sker för att göra en allmän risk bedömning av företaget, och för att identifiera de lokala legala riskerna. Men det beskrivs också som ett effektivt sätt att 'lära känna' företaget ur ett juridiskt perspektiv. Ett DD-förfarande genomförs i beaktande av det juridiska, det ekonomiska och det skattemässiga området. DD började användas i Sverige för ungefär 15 år sedan, och presenteras som en 'gåva från amerikanerna'. Eftersom förfarandet kräver mycket arbetstid beskrivs det som mycket lönsamt. Det presenteras dock som ett ganska tråkigt jobb.

DD kan vara lite plågsamt, det tar tid och resurser. Det kan vara otroligt lärorikt. Ta den här 'Ploppen' som exempel (Hans tar en Plopp från skålen på bordet och vrider och vänder på den). Det handlar inte bara om att granska vad som står, utan att fundera över varför det står som det gör. Det är lite av ett detektiv jobb, man måste vara engagerad. Det ska ju leda till ett begåvat omdöme om bolaget.

Juridiken som blir aktuell vid denna typ av transaktioner beskrivs snarast som klassiska för affärsadvokaten, som sedan länge arbetat med upphandlingar av företag. I dessa ärenden uppträder fallen bara i 'nya kläder'. Men vad gäller juridiken inom till exempel IT-bolagen, kan de på ett annat sätt innebära vad Hans kallar 'nytt tänk'. Inom detta område gäller det att kombinera ett inte helt utvecklat juridiskt regelverk med de tekniska lösningarna. Men om den största delen av den juridik som utnyttjas för ärendena kopplade till finansbranschen är traditionell, hur kan då området beskrivas som 'nytt'? Hans förklarar:

Det är större affärer nu. Allt går snabbare och situationen blir därför mer krävande. Det skapar ett 'tryck' i organisationen. Vi måste kunna hantera fler projekt, men med samma kapacitet. Få förutsåg boomen, vilket innebär en risk för

att de biträdande juristerna går på knäna. Vi gör allt för att rekrytera snabbt och utöka praktikantverksamheten.

Det krävs också en ny affärsmässighet - att man är kommersiell i sitt tänkande. Kanske är det än mer viktigt som ett sätt att arbeta. Vårt sätt att arbeta inom projekt drivs genom team. Vi producerar på ett annat sätt och under en otrolig tidspress. Det finns till exempel ett större behov av dokumentbanker. Alla är på gränsen till vad man klarar av, och man måste acceptera varandra inom teamet. Alla klarar inte den stora stressen.

Hans berättar att det är nytt för advokater att arbeta i team, och att detta arbetssätt utvecklats inom området för M&A. När ett uppdrag om till exempel ett förvärv är aktuellt, behandlar detta inte bara en juridisk fråga, utan snarare hundratals juridiska frågor. Att lösa ett uppdrag innebär inte att juristerna måste hitta alla möjliga lösningar, men däremot måste de producera en acceptabel slutprodukt som beaktar de olika övergripande juridiska frågorna. I de ärenden som Hans arbetar med, ser han sig som ledare av projektet. Han är också den som har huvudansvaret i kontakt med klienten. Till sin hjälp har han sedan en senior biträdande jurist som fungerar som en projekt koordinator. Till detta kommer ett antal biträdande jurister som gör en stor del av skrivbordsarbetet, för att sedan författa dokumentet tillsammans med delägaren. Med i denna grupp är vanligen också specialister som behövs inom fallet. Vad gäller M&A är till exempel som regel skatteexperter involverade.

Det blir mer och mer viktigt att bygga rätt team. I praktiken skär vi ner frågan i ett fall till 10 problem. (Hans)

Arbetet i team innebär en ny situation, menar Hans, inte minst eftersom alla inom teamet behöver en huvudkunskap om ärendet som de arbetar med. De biträdande juristerna måste till exempel kunna fylla ut för varandra om någon skulle bli sjuk, eftersom det inte är något som klienten tar hänsyn till. Tidigare har det inte varit vanligt att juristerna inom advokatbyrån på ett sådant sätt delar ett uppdrag, utan som regel har delproblemen inom ärendet lösts mer självständigt.

Teamet skapar en möjlighet, menar Hans, men också ett behov av att diskutera i grupp. Man måste ha en ambition och en vilja att vara med, och alla måste vara med och driva processen, fortsätter han. De enskilda personerna har ju bara ansvar för 10% av ärendet, och det blir svårt att göra ett bra arbete, om inte alla förstår parametrarna. I slutet av en transaktionen är parametrarna många, och alla måste känna förtroende för vad som händer och de övrigas bidrag i ärendet. Att relationerna mellan de olika juristerna skulle vara så nära även i själva den juridiska problemlösningen är nytt för produktionsprocessen. Som beskrevs tidigare arbetar advokaterna traditionellt mer självständigt med en lösning och levererar denna sedan antingen till ansvarig för fallet, eller till en klient. Redan tidigare har det beskrivits som att advokaterna inte alltid är så

tränade och fungerar så bra i grupp, enligt dem själva (Winroth, 1999). Därför är det inte heller alla som trivs med upplägget med arbete i team, berättar Hans.

Men inte bara arbetet i team är nytt för advokaterna, utan också hur dessa team projekt drivs genom projektledaren.

Teamarbetet leder också till att management-kompetensen blir a och o. Det är egentligen inte den juridiska kompetensen som är det avgörande, utan istället 'hur man driver sina projekt', och 'hur tillgänglig man är'. Ju snabbare hjulen rullar desto viktigare blir det med projektledning. (Hans)

Därför är det också viktigt att träna projektledare, fortsätter Hans. Det ses som en konkurrensfördel om det finns personer som kan driva projekten på rätt sätt. Eftersom det inte finns så många byråer som är duktiga på att driva projekten i team uppskattas det mycket av klienterna. Även om teamarbetet innebär ett nytt sätt att driva arbetet inom byrån, finns stora kontraster till hur man arbetar inom investmentbankerna. Hans fortsätter:

Deras mötestid är enorm. Att sitta i möten är deras sätt att arbeta. Dom gillar att sitta och prata och på så sätt lösa problemen.

Samtidigt som Hans menar att mer kreativitet krävs i relationen till investmentbankerna och de klienter de förmedlar, blir också delar av uppdragen mer standardiserade. Som nämndes ovan är arbeten med DD snarare lärorika än kreativa. Mallar beskrivs som en stödfunktion med stor nytta i dessa fall, vilket talar för en viss standardisering. Möjligen är arbetet mer kreativt bland de som har ansvaret inom teamet, men mindre för de som utför stora delar av själva skrivbordsarbetet.

Produktutveckling

Ett annat aktuellt ämne inom byrån är produktutveckling. Advokaterna diskuterar detta som en i viss utsträckning önskvärd och framåtsträvande idé. Men det är också tydligt att produktutveckling inte är helt enkelt att genomföra. I diskussioner om yrkeskulturer (Van Maanen och Barley, 1984) eller epistemiska kulturer (Knorr-Cetina, 2001), sker förfinandet av produktionen genom en utvecklad kunskap och erfarenhet hos producenten. 'Produktutveckling' skulle då kunna uppfattas som att producenten blir skickligare i sitt yrke. Emellertid kan dessutom en 'produktutveckling' utöver den som syftar på producenten vara möjlig. Ett exempel på detta kan vara läkemedel som utvecklas, och därigenom ger ett stöd för läkaren att ge en bättre behandling till en patient. En förbättrad läkemedelsprodukt ger en effektivare behandling.

Inledningsvis var det inte lätt för mig att förstå varför produktutveckling ansågs som svårt bland juristerna. Efter närmare diskussion omkring produktionen av juridiska dokument, blev det emellertid tydligt att produktutveckling i sig kräver en standardisering som i advokaternas arbete sällan är möjlig.

För en forskare är det självklart att det går att föra såväl teoretiska resonemang som diskussioner om data. Vetenskapliga artiklar och litteratur behandlar ofta integrationen av teori och data, hur data utnyttjas för att utveckla teorin eller vice versa. Emellertid kan också rent teoretiska diskussioner där idéer vidareutvecklas och förfinas, eller olika teorier relateras tillvarandra, föra forskningen framåt. Detta gäller emellertid inte för juridik. Det teoretiska diskussioner som förs inom juridiken faller inom området för rättsfilosofi. Själva lagparagraferna i sig ses inte som några versioner av teorier. Istället är dessa regler som inte har någon användning om de inte relateras till ett fall, en omständighet där situationen i fallet styr vilka lagar som är aktuella att nyttja sig av. Ett fall är alltid så komplext att det berör en rad olika områden. Inga (i alla fall försvinnande få) fall är så lika, att man direkt kan applicera en lösning på ytterligare ett fall. Eftersom komplexiteten i varje juridisk produkt är betydande, kan svårigen en idé som produktutveckling komma till stånd. För att göra produktutveckling möjlig, krävs en standardiserad produkt som kan förbättras och i någon mån sedan massproduceras. Inom större delen av affärsjuridiken finns inte möjligheten till en sådan stark standardisering. Visserligen har byråer i större utsträckning börjat erbjuda 'mallar' för olika typer av avtal och kontrakt, som kan ligga till grund för kommande avtal eller andra juridiska produkter. Dessa mallar kräver dock betydande eget arbete av juristen, som måste känna till vilka svagheter som kan finnas i mallen, liksom att mallarna är långtifrån fullständiga produkter. De kan vara ett stöd i utvecklandet av en produkt anpassad till ett aktuellt fall, men kräver ändå betydande kunskap för att kunna användas. En felanvänd mall blir snarare ett hinder än ett stöd.

Inom en del av affärsjuridiken har det dock vuxit fram områden där produkten i något större mån kan standardiseras. Det innebär att de relativt enkelt kan anpassas till en given kund. Det innebär att kan vara möjligt att isolera en fråga, som då inte blir fullt så beroende av fallet i övrigt. Detta gäller till exempel avtal om optionsprogram, som på senare tid kommit att bli så aktuella inom företag i näringslivet.

Den standardiserade produkt som jag hade möjlighet att träffa upphovsmannen till, berättar att möjligheten till att skapa denna produkt beror på sällan förekommande omständigheter. För det första var det möjligt att standardisera produkten på ett sätt som är ovanligt inom juridiken. Standardiseringen innebär här dock ingen direkt massproduktion, utan avtalet måste ändå skräddarsys för vart fall. För det andra hade upphovsmannen ovanligt god kunskap inom

området, eftersom han medverkat i utformningen av centrala regler inom området. Dessutom fanns inom denna byrå osedvanliga resursen, vilket möjliggjorde en spridning och anpassning av produkten även internationellt. Denna möjlighet för att standardisera och sedan ändå kundanpassa produkten, sparar en betydande arbetsinsats för advokaterna. Det leder till att leveranstiden på produkten kan förkortas markant, vilket är en mycket stark konkurrensfördel. Advokaten som utvecklat produkten menar också att det får konsekvenser för vilken kompetens som behövs hos dem som utför arbetet att leverera produkten:

För att använda den, krävs inte speciellt stor kompetens. Om jag strukturerat uppdraget väl, behövs snarare tjänstemän. Men det finns det ju inga här på kontoret. Det blir lite intellektuell träning när arbetet är så standardiserat, och man måste kompensera för att det blir lite tråkigt arbete. Det blir viktigt att jobba även med annat.

Senare tillägger han:

Vi måste bli lite mer tjänstemannaaktiga inom kåren. Vi kommer att bli mer lika de stora brittiska byråerna. Tyvärr kommer det att utarma yrket.

Organisering av advokaters arbete

Att även advokaters organisering av arbete kan visa variation i mönster har diskuterats i denna text. Vad som emellanåt framhållits som en karaktäristika av professioner är en klientrelation till uppdragsgivaren (Beckman, 1989), en situation som blir given i alla former av konsulttjänster. Denna *klientbaserade organisering*, som man skulle kunna kalla den, faller väl inom definitionen av *objektstyrd organisering*. I advokaterna exempel gäller det medarbetarnas omedelbara närhet till objektet, själva fallet, och att organiseringen av arbetet faller naturligt utifrån 'faserna' inom detta (jämför definition s 10). Likaså blir en social auktoritet styrande, i de aspekter av arbetet som inte enkelt definieras av fallets innehåll. Med andra ord borde den klientbaserade organiseringen kunna beskrivas som en underkategori till objektstyrd organisering. Troligen kan många olika fall av kunskapsarbete beskrivas i termer av objektstyrd organisering.

I denna text diskuteras ett par underkategorier till klientbaserad organisering hos advokaterna. Den första kallas här för *kärnorganisering*, med ett begrepp inlånat från fältet. Kärnenheterna utgörs här av den verksamme juristen med stöd i sekreterare. Kärnenheterna kan fungera helt självständiga där den verksamme advokaten rekvirerar ärenden och sedan sköter uppdraget på egen hand med sekreterarassistans. Men kärnenheterna kan också med lätthet kopplas samman, så att yngre biträdande jurister hanterar delar av den juridiska problemlösningen. Även mer seniora advokater kan med fördel 'kopplas in', om deras erfarenhet och fallets karaktär gör detta lämpligt. Kärnorganisering blir därför mycket flexibel till sin karaktär, där personalstyrkan hela tiden designas efter behov, både vad gäller kompetens och antal medarbetare. Den blir kraftfull eftersom den tillåter dynamik i organiseringen, ett icke-standardiserat förfarande och möjlighet till uppdrag inom varierande juridiska områden.

Arbetsorganiseringen bland advokater visar i vissa avseenden skillnader mot den duala organisering som Knorr Cetina (1999) beskrev inom molekylär biologin. Hon lyfte fram den hierarkiska ordningen mellan forskningsledaren och övriga forskare, och hur de senare arbetade relativt autonomt i förhållande till varandra. I advokaternas fall är emellertid den hierarkiska ordningen betydligt mer flytande, eftersom det inte finns bara en forskningsledare/delägare som de biträdande juristerna arbetar för. Istället är sammanlänkningen temporär,

och de biträdande juristerna får kontinuerligt uppdrag från olika delägare. I biologiforskarnas fall kan man också tala om 'kärnenheter' som kopplas samman. I det fallet sker det emellertid i grupp, så att en ledare har många 'kärnenheter' under sig, men att sammankopplingen mellan kärnenheterna inte alls är flexibla. Kärnenheterna blir kopplade hierarkiskt snarare än till ett nätverk.

Ett fascinerande drag i arbetsprocesserna inom advokaternas arbete är att det är en process som är så väl integrerad med processen att producera 'producenter' (det vill säga nya advokater) och med att bedriva affärer (försäljning av juridiskt kompetens). Eftersom advokaterna själva hanterar klienter och andra kontakter, bedriver marknadsföring och sänder fakturor som en självklar del av produktionsprocessen i att leverera juridiska kontrakt och företräda klienten, blir det också givet att de yngre också måste beakta alla dessa aktiviteter när de biträder i ett ärende. Genom att medverka i produktionsprocessen lär de sig den kompetens som de måste ha för att kunna arbeta som självständiga advokater senare. Organiseringen av arbetet inom byrån blir likt ett flytande nätverk, där de involverade själva ansvarar för kontakter, organisering och att produktionen färdigställs.

Organiseringen av uppdrag som rekviderats genom kontakter med investmentbankerna, som exemplifierades i texten, har karaktären av ett närmare samarbete juristerna emellan, *team organisering*. Ärendena i sig brukar vara osedvanligt stora när det gäller transaktioner eller introduktioner på börsen. Dessutom beskriver Hans en situation där juristerna i större utsträckning 'delar' på ett projekt än tidigare. De olika medverkande personer är mer insatta i vad de övriga direkt arbetar med, och ser inte bara deras slutresultat i form av ett dokument. Istället sker delegering av ansvar och helhet på ett nytt sätt för advokaterna. Här 'kopplas' inte bara kärnenheter ihop för att utföra sina delar av ett fall, utan grundtanken här är att dela på arbetet och diskussionerna kring fallet. Även om skillnaderna är stora mot vad Knorr Cetina (1999) beskriver i laboratoriet för högenergifysik, finns viss likhet eftersom gruppmedlemmarna i större utsträckning delar på ett ärende. Det är ärendet och det arbete som ska göras inom detta, som knyter juristerna samman. Emellertid är detta projekt betydligt mindre än de enorma högenergiprojekten som kräver en helt annan utsträckning i tiden och avsevärt större arbetsinsats. Det förefaller troligt att dessa skillnaderna mellan kärnenheter och team-organisering är giltiga för konsulter mer generellt.

Att organisera händelseförlopp

Med utgångspunkt i de både organiseringskedjorna som Knorr Cetina beskriver, och de olika organiseringsprocesserna som advokaterna beskriver, kan

konstateras att kunskapsarbete varierar i hur det organiseras, även om de finns många liknande drag. Knorr Cetina (1999) understryker hur objektet styr organiseringen av experimenten på högenergilaboratoriet. Hur de olika stegen i experimenten rent tidsmässigt och praktiskt är relaterade till varandra styr hur händelseförloppet sker. Objektets mångfacetterade karaktär och enorma kostnader gör att samarbete mellan olika forskarteam blir en förutsättning för projektet. Den enskilde forskaren har svårt att ge ett enskilt bidrag under dessa premisser.

Även i det klientbaserade advokatarbetet har storleken och behov av samarbete betydelse, men ofta av motsatt karaktär. Att denna enhet överhuvudtaget är möjlig, beror av omfattningen inom ett ärende. Om det är möjligt att hantera ett ärende av en advokat, eventuellt med biträde av en yngre jurist, blir kärnorganiseringen realiserbar. Fördelen med denna organisering är att den 'bärande enheten' är mycket väl insatt i ärendet. Vid stor komplexitet i ett ärende, kan det vara en fördel med en kärnorganisering, eftersom de olika aspekterna i ärendet lätt kan förhållas till varandra. Detsamma gäller om det under processens gång kan vara mycket centralt med improvisation, eller omläggning av strategierna. Det senare gäller självklart för advokater under förhandlingar. Där blir det därmed en fördel om den enskilde personen har god kännedom om hela projektet. Här blir alltså bindningar mellan olika personer viktiga, och huruvida det är möjligt för en person att hantera ett arbete, eller om det krävs en större insats och mångas engagemang.

Inom laboratoriet för molekylärbiologi förelåg en liknande situation i det att de enskilda forskarna handhar sina egna laborationer. Överblicken av arbetet har enbart forskningsledaren. Här blir dock forskningsledaren central, eftersom relationen mellan de olika laborationer som pågår kan vara av betydande intresse. En logisk följd av detta resonemang innebär att storleken av själva projektet/experimentet/laborationen/ärendet har betydelse för arbetets organisering. Likaså har kopplingen till övriga projekt betydelse, det vill säga huruvida kopplingen till dessa är en förutsättning för fortsatt arbete eller inte. I advokaternas fall avslutas som regel ärenden och har inte direkta kopplingar vidare till nästa ärende. Inom experimenten för högenergi framstår kopplingarna mellan experimenten som mycket stark. Det ena experimentet förutsätter det andra.

En annan aspekt som får konsekvenser för organiseringen av arbetet är i vilken grad som personer utanför själva projektet är inblandade i slutförandet av uppdraget. Här blir de typerna av organisering för advokatarbete mycket tydliga exempel. Inom kärnorganiseringen finns en lös koppling mellan de olika enheterna, varav den enheten där uppdraget rekvirerats får den centrala rollen för hur projektet fortskrider. Det är också denna person som interagerar med motpartssidan, och därmed måste anpassa sina åtaganden gentemot motpartens

agerande. Organiseringen av dessa ärenden måste därmed kontinuerligt vara flexibla eftersom de anpassas till aktioner från en part utanför den egna projektgruppen. Som kontrast till detta kan ses teamarbetet i uppdragen från investmentbankerna. Där finns en möjlighet att gå igenom de arbete som ska presenteras, möjligen i en diskussion med uppdragsgivaren. Men i deras fall kommer det inte att finnas en motpart som i en förhandling ska söka sätta sin klients situation i en så god position som möjligt. Taktiken för att söka genomskåda motpartens taktik, överväga vad denne känner till och inte har kännedom om, analysera svagheter i den egna klientens situation och liknande som framhålls så central inom advokatuppdragen, aktualiseras inte här. Istället blir det de rent juridiska frågorna som blir gällande, att prestera väl avvägda och nyanserade juridiska dokument. Det innebär att en öppenhet för att händelser utanför projektgruppens arbete inte på samma sätt behöver beaktas.

Inom såväl laboratoriet för molekylärforskning som inom experimenten av högenergifysik finns ingen självklar utomstående motpart som påverkar arbetssituationen. Däremot har de båda laboratorierna andra resurser som de inte kan kontrollera. Det blir uppenbart att forskarna inte i förväg planera vad experimenten kommer att resultera i. Det finns emellertid ingen motpart som kommer att försöka att förhandla med forskarna och söka sig fördelar på deras bekostnad. Med detta kan konstateras att organiseringen av kunskapsarbete påverkas av i vilken mån produktionsprocessen är beroende av personer och resurser utanför det egna projektet.

Det är också värt att kommentera Svenssons (1989) diskussion om hur kunskapsarbetare utnyttjar olika resurser i olika grad. Där finns en intressant distinktion om hur konversationen utnyttjas bland olika kunskapsarbetare, och inom vilka yrken konversationen sker i mer stabiliserande produkter som till exempel genom skisser, avtal, artiklar med mera. Att utveckla organiseringsdiskussionen med denna resursanalys förefaller vara ett intressant sätt att utveckla förståelsen för hur kunskapsarbete produceras. För att fortsätta en kort diskussion här, är konversation central inom alla tre exempel som lyfts fram i denna text. Inom forskningen blir emellertid den skrivna texten möjligen det främsta kommunikationsmedlet. Dessutom stödjer sig dessa också på avbildningar i form av grafer, diagram och tabeller. För advokaterna är naturligtvis de skrivna dokumenten av central betydelse. Men i deras fall också argumentationen och förhandlingsförmågan en avgörande faktor för framgång i deras praktik. Att ha utvecklats 'talets konst' blir därmed centralt för att utföra yrket.

Konsekvenser för ledarskap

Ofta lyfts diskussionen om ledarskap fram inom organisationsteoretiska diskussioner. Vad jag här vill understryka är att behovet av ledarskap bland kunskapsarbete varierar med *arbetets praktik*. I de olika exemplen ovan framgår detta. Bland advokaterna blir det en kontrast mellan den ledning som sker genom kärnorganisering och teamorganisering. Hans efterfrågar en kompetens av projektledning bland sina kollegor, som tidigare överhuvudtaget inte varit aktuellt bland advokater. Inom kärnorganiseringen uttrycks inte detta behov eftersom de som för tillfället arbetar med ett fall ändå följer en enhetslogik, vilket innebär att specifika frågor hanteras av den enskilde juristen, och att sedan den ansvarige delägaren blir den agerande inom fallet. Inom denna organisering behövs inget ledarskap i arbetsprocessen, utan endast den som tillhandahålls genom den sociala auktoriteten inom professionen. Självorganiseringen fungerar helt enkelt utmärkt. I fallet inom teamorganiseringen blir emellertid projektledaren mer av en sammanhållande person. Denne måste inte bara dela upp ärendet i olika frågor, utan också integrera medarbetarna på ett lämpligt sätt, något som för advokater tydligen kan kännas något främmande. Det senare kan vara en följd av att den traditionen inom professionen så starkt har kultiverat idén om den självständige advokaten.

Den centrala rollen som social auktoritet spelar blir tydlig också i Knorr Cetinas exempel. Men här fyller också forskningsledaren andra funktioner. Inom högenergifysikexperimenten är ledarna tydliga integrerare i projekten. Det blir centrala i den vetenskapliga diskussionen mellan de samarbetande forskningsgrupperna. Inom laboratorier för molekylärbiologi blir ledarrollen än mer uttalad. Där är det enbart forskningsledaren som har överblick över de olika laborationerna som pågår, och därmed den som kan dra de övergripande slutsatserna av den kunskap som produceras där. Forskningsledarna är också de enda som interagerar utanför laboratoriets gränser. De är just de som hanterar alla kontakterna med omvärlden. En mycket stark kontrast till detta är exempelvis advokatbyrån, där alla delägare förväntas att själva sköta sin interaktion med omvärlden. Kontakterna med omvärlden bör där ske kontinuerligt och bland alla. Själva produktionsprocessen sker till stor del helt enkelt genom kontakter med personer som inte är aktiva inom själva advokatbyrån. Ytterligare en slutsats som kan dras här blir därmed att social auktoritet bland kunskapsarbetare alltid kommer att vara central, men däremot kommer ledarskapet över arbetsprocesser att bero av den praktik som kunskapsarbetarna utövar. Det blir beroende av vilket ledarskap som behövs för att få praktiken att fungera.

Slutord

Om forskare och praktiker bättre ska kunna förstå dagens arbetsliv behövs presentationer av praktiken, som också diskuterar förutsättningen för denna praktik. Organisering av arbete bland kunskapsarbetare beskrivs sällan, men präglar tydligt de företag som dessa verkar inom. Denna text är avsedd att bidra med en presentation av advokater och hur de organiserar sitt arbete, för att ge ytterligare exempel från fältet och för att bidra till en nyanserad diskussion om kunskapsarbete. Knorr Cetinas definition av objektsstyrd organisering är användbar även i diskussioner om klientbaserad organisering (som då uppfattas som en underkategori av den förra). Aspekter som starkt påverkar vilken form organiseringen av arbetet får är bland annat storleken i det enskilda fallen/projekten och huruvida parter utom det aktuella projektet har en stark påverkan på produktionsprocessen.

Referenser

- Abbot, Andrew (1988) *The System of Professions - An Essey on the Division of Expert Labor*. Chicago, University of Chicago Press.
- Abernethy, Margaret A. & Johannes U. Stoelwinder (1995) *The Role of Professional Control in the Management of Complex Organizations*. *Accounting, Organizations and Society*, vol 20, no 1, 1-17.
- Bacharach, S., P. Bamberger and Sharon Conley (1991) 'Negotiating the 'See-Saw' of Managerial Strategy: A Resurrection of the Study of Professionals in Organizational Theory'. *Research in Sociology of Organizations* 8: 217-238.
- Barley, S. R. (1996) 'Technicians in the Workplace: Ethnographic Evidence for Bringing Work into Organization Studies'. *Administrative Science Quarterly* (41), 404-441.
- Barley, Stephen. R. and Gideon Kunda (2001) 'Bringing Work Back In'. *Organization Science*, 12, 76-95.
- Barley, Stephen & Pamela Tolbert (1991) Introduction: At the Intersection of Organizations and Occupations. *Research in Sociology of Organizations*, 8, 1-13.
- Beckman, Svante (1989) *Professionerna och kampen om auktoritet*. I Staffans Selander (red) *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap - Professionaliseringens sociala grund*. Lund; Studentlitteratur.
- Berger, Peter L. and Thomas Luckman (1995) *Modernity, Pluralism and the Crisis of Meaning - The Orientation of Modern Man*. Gütersloh; Bertelmann Foundation Publishers.
- Blomkvist, Curt (1987) *Försvaren*. Göteborg; Esselte Studium Akademiförlaget.
- Boreham, Paul (1983) Indetermination: Professional Knowledge, Organization and Control. *Sociological Review*, 692-718.
- Bowker, Geoffrey & Susan Leigh Star (1999) *Sorting Things Out - Classification and its Consequences*. Cambridge; the MIT Press.
- Bruegger, Urs (1999) *Wie handeln Devisenhändler? Eine ethnographische Studie über Akteure in einem globalen Markt* (How do Traders Trade? An ethnography on the Actors on a Global Market). Bamberg; Difo-Druck OHG.
- Beunza, Daniel & David Stark (2002) Tools of the Trade: The Socio-Technology of Arbitrage in a Wall Street Trading Room. Paper presented at the New York conference on Social Studies of Finance, Columbia University, May 3-4.
- Covalenski, Mark A., Mark W. Dirsmith, James B. Heian & Sajay Samuel (1998) The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles over Identity in Big Six Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 43, 293-327.
- Cooper, David, Bob Hinings, Royston Greenwood & John Brown (1996) Sedimentation and Transformation in Organizational Change: The Case of Canadian Law Firms, *Organization Studies*, 17 (4), 623-647.
- Czarniawska-Joerges, B. (1996) The process of organizing. *International Encyclopedia of Business & Management*. Thomson Business Press.

- Denis, J-L., A. Langley and L. Cazale (1996) 'Leadership and Strategic Change under Ambiguity'. *Organization Studies*, 17 (4), 673-699.
- Evans, Keith (1983) *Advocay at the Bar*. London; Financial Training Publications.
- Freidson, Eliot (1970) *Professional Dominance: The Social Structure of Medical Care*. New York; Atherton Press Inc.
- Freidson, Eliot (1971) Professions and the Occupational Principle. I Eliot Freidson (red.) *The Professions and their Prospects*. Beverly Hills/London; Sage.
- Goode, William J (1957) Community within a Community: The Professions. *American Sociological Review*, 22, 194-200.
- Grey, Christopher (1998) On being a professional in a 'bix six' firm. *Accounting, Organization & Society*, 23 (5-6), 569-587.
- Hinings, C.R, John Brown and Royston Greenwood (1991) Change in an Autonomous Professional Organisation. *Journal of Management Studies*, 28 (4): 375-393.
- Knorr Cetina, Karin (1999) *Epistemic Cultures - How the sciences make knowledge*. London, Harvard University Press.
- Knorr Cetina, Karin (2001) Objectual practice. In Theodore Schatzki, Karin Knorr Cetina and Eike von Savigny (ed) *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London; Routledge.
- Larson, Margali Sarfatti (1977) *The Rise of Professionalism - A Sociological Analysis*. Berkeley, CA; University of California Press.
- Morris, Timothy & Laura Empson (1998) Organisation and Expertise: An Exploration of Knowledge Bases and the Management of Accounting and Consulting Firms. *Accounting, Organization and Society*, 23 (5/6), 609-624.
- Napley, David (1983) *The Technique of Persuasion*. Third edition. London; Sweet & Maxwell.
- Nelson, R.L (1988) *Partners with Power - The Social Transformation of the Large Law Firm*. Berkely, University of California Press.
- Sitkin, S. B. and K. M. Sutcliffe (1991) 'Dispensing Legitimacy: The Influence of Professional, Organizational, and Legal Controls on Pharmacist Behavior'. *Research in Sociology of Organizations*, 8, 241-268.
- Van Maanen, John. and Stephen R. Barley (1984) Occupational communities: Culture and control in organizations. *Research in Organizational Behavior*
- Watson, Tony J (1994) *In Search of Management*. London; Routledge.
- Wenger, Etienne (1998) *Communités of Practice - Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge; Cambridge University Press.
- Willman, Paul, Mark Fenton-O'Creevy, Nigel Nicholson and Emma Soane (2001) Knowing the Risk: Theory and Practice in Financial Trading Market. *Human Relations*, 54 (7), 887-910.
- Winroth, Karin (1999) *När management kom till advokatbyrån - om professioner, identitet och organisering* (When Management Arrived at a Law Office - on Professions, Identity and Organising). Göteborg; Bokförlaget BAS.