



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Kandidatuppsats  
Företagsekonomiska  
institutionen  
HT2002

# Take the “vice” out of the advice - and be your own Rainmaker.

Förslag till företagsledningar för framgångsrik  
konsultanvändning.

Handledare  
Stein Kleppestø

Författare  
Rickard Danielsson  
Malin Göransson  
Sofia Olsson

Ett stort tack till alla Er som bidragit med  
engagemang till vår uppsats färdigställande.  
Vi är ytterst tacksamma för den tid Ni gett oss.

## Abstract

This thesis, which is written at Bachelor level at the Department of Business Administration at Lund University, deals with the use of consultants. The use of particular interest is that of Swedish executives in firms who use strategy and organizational consultants. The thesis does not attempt to determine whether consultants are good or bad. Rather, the thesis hopes to find ways for these executives to better their use of consultants in order to gain more value from the consulting services that they purchase. The thesis considers the whole process an executive goes through chronologically, from choosing a consultant to the evaluation phase after the consultant's work is finished. Throughout these chapters suggestions are given to executives within each area for the enhancement of their use. The thesis is based on available literature within this area, but also on personal interviews and a questionnaire with executives. The intention of the authors is to steer executives in the right direction for a cost and time effective usage of strategy and organizational consultants. The thesis concludes with a list of suggestions for executives in regards to the following areas: choosing a consultant, the contract, the relation between consultant and client, as well as the evaluation process.

**Key words:** management consult, consultation, use of consultants, executives, relation.

## Sammanfattning

Denna uppsats, som är skriven på kandidatnivå vid företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet, behandlar användandet av konsulter. Det användande som uppsatsen är riktad mot är svenska företagsledningars användande av strategi- och organisationskonsulter. Uppsatsen försöker inte komma fram till om konsulter är bra eller dåliga. Istället försöker den hitta lösningar för företagsledningar så att de kan förbättra sina användningssätt av konsulter och få mer värde av konsultservicen som köps in. Uppsatsen går i kronologisk ordning igenom den process som företagsledningar går igenom från valet av konsult till utvärderingen. Förslag ges till konsultprocessens faser om hur en företagsledning skulle kunna förbättra sitt användande. Uppsatsen är baserad på förekommande litteratur inom området, personliga intervjuer med företagsledare och konsulter och en enkät till företagsledare. Författarnas förhoppning är att visa företagsledningar i rätt riktning för ett mer kostnads- och tidseffektivt användande av strategi- och organisationskonsulter. Uppsatsens slutsats är en lista med förslag till företagsledningar på vad de bör tänka på i samarbetet med konsulten när det gäller valet av konsult, kontraktet, relationen mellan konsult och klient samt utvärderingen.

**Nyckelord:** managementkonsult, företagsledning, konsultation, konsultanvändande, relation.

# Innehållsföreteckning

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>3</b>
<b>SAMMANFATTNING .....</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUKTION.....</b>	<b>6</b>
1.1. INLEDNING .....	6
1.2. BAKGRUND .....	7
1.3. PROBLEMFÖRMULERING.....	8
1.4. SYFTE.....	9
1.5. INTRESSENTPERSPEKTIV .....	9
1.6. REFERENSRAM .....	10
1.7. DISPOSITION.....	10
<b>2. METOD.....</b>	<b>11</b>
2.1. SEKUNDÄR DATAINSAMLING.....	11
2.2. PRIMÄR DATAINSAMLING .....	11
2.2.1. <i>Kvalitativ undersökning</i> .....	11
2.2.2. <i>Kvantitativ undersökning</i> .....	12
2.3. AVGRÄNSNINGAR.....	13
2.4. INFERENSPROBLEM.....	14
2.4.1. <i>Ramfel</i> .....	15
2.4.2. <i>Bortfall</i> .....	15
2.4.3. <i>Urvalsmetod</i> .....	16
2.5. MÄTTEKNIK .....	17
2.5.1. <i>Reliabilitet</i> .....	17
2.5.3. <i>Validitet</i> .....	18
2.5.4. <i>Frågeteknik</i> .....	19
2.6. METODKRITIK .....	20
2.7. KÄLLKRITIK .....	20
<b>3. ANLEDNINGAR TILL ATT FÖRETAGSLEDNINGAR ANLITAR KONSULTER</b>	<b>22</b>
3.1. NYA PERSPEKTIV .....	22
3.2. PROBLEMLÖSNING.....	23
3.3. SUMMERING AV KAPITEL TRE .....	24
<b>4. VALET AV KONSULT .....</b>	<b>25</b>
4.1. FAKTORER SOM PÅVERKAR VALET .....	26
4.1.1. <i>Förtroende och personkemi</i> .....	26
4.1.2. <i>Information</i> .....	27
4.1.3. <i>Image</i> .....	29
4.2. KONSULTERS EGENSKAPER SOM PÅVERKAR PROJEKTETS FRAMGÅNG.....	30
4.2.1. <i>Konsultens integritet</i> .....	31
4.2.2. <i>Konsultens kompetens</i> .....	32
4.3. PASSANDE INTERAKTION MELLAN KONSULTEN OCH KLIENTEN .....	33
4.4. SUMMERING AV KAPITEL FYRA.....	34
<b>5. KONTRAKTET .....</b>	<b>35</b>

5.1. KLIENTENS DELAKTIGHET .....	35
5.2. KONTRAKTETS STRUKTUR.....	36
5.3. MÅLKONGRUENS.....	37
5.4. SUMMERING AV KAPITEL FEM .....	39
<b>6. KLIENT-KONSULT RELATIONEN UNDER PROJEKTETS GÅNG.....</b>	<b>40</b>
6.1. KONSULTENS ARBETSSÄTT.....	41
6.1.1. <i>Identifiering av problem</i> .....	41
6.1.2. <i>Datainsamling</i> .....	42
6.1.3. <i>Diagnostisering och analys</i> .....	42
6.1.4. <i>Implementering</i> .....	43
6.2. FÖREKOMMANDE ARBETSSÄTT HOS OETISKA KONSULTER .....	43
6.3. KONSULTENS KODIFIERING OCH PERSONALISERING .....	44
6.4. ANTI-PROFESSIONALISM OCH PROFESSIONALISM .....	45
6.5. KLIENT-KONSULT RELATIONENS STRUKTUR.....	46
6.5.1. <i>Klientens engagemang</i> .....	46
6.5.2. <i>Projektteam</i> .....	47
6.5.2.1. <i>Projektteamets arbetssätt</i> .....	47
6.5.2.2. <i>Projektteamets struktur</i> .....	49
6.5.2.3. <i>Styrning av projektteamet</i> .....	51
6.5.2.3.1. <i>Balanserat Styrkort</i> .....	51
6.5.2.3.2. <i>Belöningsystem</i> .....	52
6.6. KOMMUNIKATION .....	55
6.6.1. <i>Impression management</i> .....	55
6.6.2. <i>Kommunikationsgap</i> .....	56
6.7. SUMMERING AV KAPITEL SEX .....	58
<b>7. RESULTAT OCH UTVÄRDERING AV PROJEKTET.....</b>	<b>60</b>
7.1. UTVÄRDERING AV PROJEKTET SAMT KLIENTENS KODIFIERING OCH PERSONALISERING..	60
7.1.1. <i>Utvärdering av konsultens och klientens arbete</i> .....	62
7.2. SUMMERING AV KAPITEL SJU.....	63
<b>8. SLUTSATS .....</b>	<b>64</b>
8.1. FÖRBEREDANDE FASER AV KONSULTTJÄNSTEN .....	64
8.2. PROJEKTARBETETS FASER .....	65
8.3. FÖRSLAG FÖR FRAMGÅNGSRIKT KONSULTANVÄNDANDE.....	67
8.4. FRÅGESTÄLLNINGAR FÖR FORTSATT FORSKNING .....	68
<b>REFERENSER.....</b>	<b>69</b>
PUBLICERADE KÄLLOR .....	69
ICKE-PUBLICERADE SKRIFTLIGA KÄLLOR .....	71
MUNTliga KÄLLOR.....	71
<b>BILAGA 1 .....</b>	<b>72</b>
<b>BILAGA 2 .....</b>	<b>73</b>
<b>BILAGA 3 .....</b>	<b>74</b>
<b>BILAGA 4.....</b>	<b>76</b>

# 1. Introduktion

## 1.1. Inledning

Det finns i dagens svenska näringsliv ett stort användande av strategi- och organisationskonsulter (Konsultguiden, 2001). I den här uppsatsen behandlas företagsledningars användande av dessa konsulter. Vi som skriver uppsatsen ser det, utifrån våra tidigare studier, som en tänkbarhet att svenska företagsledningar inte alltid använder strategi- och organisationskonsulter på ett framgångsrikt sätt. Därmed får de inte tillräckligt värde för de resurser de lägger ned på att köpa in och arbeta med konsulttjänster. Det anses generellt att konsulttjänster både är dyra och tidskrävande för det företag som köper in tjänsten. Därför tycker vi det verkar intressant och viktigt för företagsledningar att använda konsulter på ett resurseffektivt sätt. Eftersom mycket resurser används för konsultnyttjande blir det kostsamt om exempelvis endast nio tiondelar kommer till nytta. Vi försöker därför i denna uppsats komma med ett antal förslag till företagsledningar om hur de skulle kunna effektivisera sitt användande av konsulter. Skulle sådana förändringar ske är det möjligt att företag får mer valuta för de pengar de lägger ut på konsulter samt använder tiden mer effektivt.

För att komma fram till dessa förslag har vi samlat data både från den litteratur som existerar inom området men också genom intervjuer och enkäter. Primärdatainsamlingen har gjorts med ett antal VD:ar som har ställt upp med sitt deltagande i vår undersökning. Dessutom har vi intervjuat några akademiska experter samt ett par konsulter.

Vi börjar vår uppsats med ett par kapitel som mer noggrant beskriver vårt problem, syfte och vår undersökningsmetod. Därefter följer vår studie som i kronologisk ordning går igenom en konsultanvändningsprocess samt hur företagsledningar bör gå till väga under denna process. Uppsatsen avslutas med de slutsatser vi kommit fram till där vi ger förslag till företagsledningar som vi hoppas ska kunna vara hjälpsamma.

Vi vill poängtera att området som vi skriver om, strategi- och organisationskonsultation, är väldigt brett och varierat. Som läsare är det viktigt att vara medveten om detta och följa våra förslag med sin egen situation i åtanke. Varje specifikt problem har sin specifika karaktär. Därför är det inte alltid möjligt att använda sig av våra förslag till punkt och pricka. Det är detta som vi finner intressant. Att det finns många olika situationer gör att det inte finns en lösning som är generellt gällande.

## 1.2. Bakgrund

Managementkonsultbranschen är en snabbt växande bransch. Den primära anledningen till det tror vi vara att företag mer eller mindre drivs till att bli allt mer konsultintensiva. Anledningen till att företag blir allt mer konsultintensiva tror vi är att allt högre krav ställs på företagen att i allt snabbare takt förändras för att klara konkurrensen. Det driver dem till att ta in större mängder information och kunskap genom extern expertis såsom konsulter. Eftersom konsultation betyder "att bli hjälpt" (Schein i Clark & Fincham 2002), kan företag genom att använda sig av konsulter få in mer information och kunskap. Enligt analytiker finns det inga tecken på att den positiva trenden för managementkonsultbranschen kommer att vända inom en snar framtid (Konsultguiden, 2001). Detta tolkar vi som att företagens användning av managementkonsulter inte kommer att sluta öka den närmsta tiden.

Konsulttjänster är i många fall dyra och enligt tidigare studier finns det inga garantier för att resultatet alltid blir positivt (O'Shea & Madigan, 1997). O'Shea & Madigan tar i sin bok, *Dangerous Company*, upp ett antal fall där konsulter nästintill ruinerar stora korporationer. För ytterligare insikter och en bättre förståelse om att konsultanvändandet kan vara ett stort problem för klienter rekommenderar vi O'Shea & Madigan's bok *Dangerous Company*. Vi undrar om det inte är lika mycket klientens ansvar som konsultens att resultatet av ett konsultprojekt blir positivt. Vi har fått en uppfattning av att klienten många gånger lämnar för mycket ansvar till konsulten. Denna uppfattning har vi fått efter att ha läst ovanstående bok. Detta tror vi kan vara en bidragande faktor till ett mindre framgångsrikt användande av konsulter. Därför tror vi detta kan vara relevant för vårt arbete. Då vi misstänker att företag spenderar mycket resurser på användandet av konsulter anser vi det vara viktigt att nyttja dessa resurser så bra som möjligt. Om företagsledningar lär sig hur de kan nyttja konsulter på bästa möjliga sätt finns det stora möjligheter att spara mycket resurser i framtiden, speciellt eftersom konsultanvändandet troligtvis kommer att fortsätta öka bland företag.

Det har riktats mycket kritik mot konsulter, speciellt från den akademiska världen. Det hävdas ofta i litteratur inom ämnet att konsulter utnyttjar att de har ett överläge gentemot klienten kunskapsmässigt inom sitt verksamhetsområde. "Witchdoctors" och "Whores in stripes" är bara ett par av de öknamn som managementkonsulter fått (Clark, 1995). Vi tror att akademikers kritik många gånger är befogad, men troligtvis är generaliserande kritik mot managementkonsulter i allmänhet obefogad. Vi har fått intryck av att många managementkonsulter säkerligen gör skäl för dessa öknamn, men det är långt ifrån alla. Managementkonsulter tillför många gånger sina klienter värde och de spelar ideligen viktiga roller. Om klienter är medvetna om att det finns konsulter som gör skäl för ovannämnda öknamn borde det finnas incitament bland klienter att se till att konsulterna inte handlar på ett sätt som ger dem skäl för öknamnen.

### **1.3. Problemformulering**

Inom användningsområdet strategi- och organisationskonsulter för företagsledningar har vi genom tidigare litteraturläsning fått uppfattningen att det skiljer sig åtskilligt hur framgångsrik användningen av konsulter är. Vi menar att en del klienter lyckas få ut mer värde av konsulttjänsten än andra. Vår undersökning utgår från att företagsledningen är klienten och att det inte är någon annan i företaget än företagsledningen som köper in en konsulttjänst. Vi misstänker att många företagsledningar har bristande kunskap om hur användningen av konsulter bör ske för att nyttja konsulter så framgångsrikt som möjligt, vilket kan vara en följd av ovana att köpa in konsulttjänster. Detta tror vi kan bero på att köparen av en tjänst liknar köpet alltför mycket med köpet av en produkt.

Vid köp av en produkt kan köparen i förväg, i de allra flesta fall, få nästintill fullständig information om produktens karakteristiska drag. Köparen kan redan innan köpet ta reda på hur produkten fungerar och en produkt fungerar i de allra flesta fall på samma sätt varje gång den används. Resultatet av användandet av en produkt skiljer sig inte särskilt mycket från gång till gång. Som ett exempel kan en gräsklippare ställas in på en speciell klipphöjd och varje gång den används klipper den gräset lika högt.

Ett sätt som en tjänst skiljer sig från en produkt är att resultatet av en tjänst oftast varierar från gång till gång, speciellt då det handlar om en komplex tjänst som konsulttjänst. Köparen av en tjänst kan aldrig i förväg testa och ta reda på resultatet eftersom en tjänst kan påverkas under tiden den produceras. En tjänst produceras och konsumeras nämligen samtidigt, så kallad prosumention. Vid köpet av en konsulttjänst kan alltså köparen påverka resultatet genom handlingar under tjänsteproduktionens gång. Konsulttjänsten skiljer sig även från andra tjänster då den i större utsträckning kan påverkas under framställningens gång. För att resultatet på en konsulttjänst ska bli av högsta möjliga kvalitet anser vi att klientens handlingar är av mycket stor vikt. Klienten måste alltså medverka vid framställandet av tjänsten för att kunna påverka resultatet. Utifrån detta kommer tanken på hur det förhåller sig i relationen mellan företagsledningen, som klient, och konsulten. Är företagsledningar inte medvetna om vilka handlingar som påverkar konsulttjänstens resultat positivt? Med utgångspunkt i detta resonemang har följande frågeställning vuxit fram:

#### **Hur bör klienter gå tillväga för framgångsrik användning av konsulter?**

Denna frågeställning bryter vi ned till två underfrågor:

- Vilka är stegen i tjänsteproduktionen och hur bör klienten gå tillväga i dessa steg?
- Vad är viktigt för klienten att tänka på under dessa steg?

Vi anser vårt problem ha en unik karaktär då förekommande forskning inom detta område oftast antingen ställer sig kritisk eller välvillig till konsulters förmåga till värdeökning inom svenska företag. Huvuddelen av existerande forskning inom detta område är skriven utifrån



konsultens perspektiv. Lite forskning beskriver hur klienter bör agera i projektets olika faser och än mindre forskning beskriver agerandet i svenska företag i den storleksordning<sup>1</sup> vi undersöker. Vi ser det inte som vår uppgift att fastställa om konsulter är bra eller dåliga utan istället hur konsulter används av företagsledningar. Utifrån det vill vi försöka nå fram till någon form av handledning till företagsledningar om hur de ska agera för att erhålla så mycket nytta som möjligt av konsulter och de tjänster konsulterna utför.

När vi skriver att företagsledningar ska erhålla så mycket nytta som möjligt av konsulter och dess tjänster och att de ska nyttja konsulter på det mest framgångsrika sättet så menar vi att värdet av konsulttjänsten ska maximeras utan att kostnaden av tjänsten ökar.

## **1.4. Syfte**

Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka vilka tillvägagångssätt vid köp av konsulttjänster som kan vara att föredra för företagsledningar. Utifrån detta vill vi kunna ge förslag till företagsledningar om hur de framgångsrikt kan dra nytta av konsulter. Efter att företagsledare har läst denna uppsats hoppas vi på att de ska ha bättre förutsättningar för att öka värdet av konsulttjänster.

## **1.5. Intressentperspektiv**

När vi skriver vår uppsats gör vi det främst med företagsledningar i åtanke. Det är i första hand utifrån dem som vi arbetar när vi försöker bringa klarhet i hur företagsledningar använder sig av konsulter så framgångsrikt som möjligt. Det är alltså hos företagsledningar vårt intressentperspektiv ligger. Anledningen till att vi valt detta perspektiv i första hand är att vi funnit det mest intressant och givande då vår målsättning är att ge förslag för ett framgångsrikt konsultanvändande för företagsledningar. I andra hand riktar denna uppsats sig mot akademiker som antingen ur forskningssynpunkt eller genom ett allmänintresse finner vårt ämne intressant. Självklart kan även konsulter och andra intresserade få ut något av att läsa vår uppsats.

---

<sup>1</sup> Vi undersöker företag i Sverige som år 2001 hade en omsättning på 900 – 1 200 miljoner kronor. Detta rankar dem som Sveriges 630 – 850:e största företag, enligt ”Sveriges största företag 2002/2003”.

## **1.6. Referensram**

Eftersom vårt intressentperspektiv i första hand är klienten ser vi det problem vi behandlar i denna uppsats ligga hos klienten. Att projektet inte blir så framgångsrikt för klienten som önskat är även ett problem för konsulten då det till exempel ger honom dåligt rykte. Ansvaret för att projektet blir av högsta möjliga kvalitet ligger hos både konsulten och klienten. I denna uppsats tar vi dock bara upp klientens sida av problemet.

## **1.7. Disposition**

Då ni som läsare nu har kommit till sista delen av första kapitlet hoppas vi att ni har fått en bra bild av vad vi med denna uppsats försöker åstadkomma. För att ytterligare fördjupa sig i de metoder vi använt vid vår undersökning kan läsaren fortsätta att läsa nästa avsnitt, kapitel två. Därefter följer vår studie som sträcker sig från kapitel tre till sju. Detta är upplagt så att läsaren följer processen vid konsultanvändande från början till slut. Det börjar med kapitel tre som tar upp anledningar till varför företagsledningar använder sig av konsulter. Detta kapitel är tänkt som förberedande för att lättare förstå resten av uppsatsen. Därefter följer kapitel fyra som behandlar valet av konsult. Efter det att en företagsledning har valt en konsult ser vi det som en fördel att skriva ett kontrakt vilket vi redogör för i kapitel fem. Därefter övergår vi till uppsatsens längsta kapitel, kapitel sex, som handlar om själva användandet av konsulten benämnt "klient-konsult relationen under projektets gång". Vidare i kapitel sju diskuteras resultat och utvärdering av konsultprojektet. Avslutningsvis följer kapitel åtta som beskriver de slutsatser vi kommit fram till genom den undersökning och analys vi gjort. Dessa slutsatser hoppas vi att ni som läsare ska ha stor nytta av. Allra sist, efter slutsatserna följer de referenser vi använt oss av.

Det bör poängteras att i kapitel tre till sju blandar vi som författare teori, empiri och analys. Detta görs för att läsaren ska få en så lättförståelig bild av processen vid konsultanvändandet som möjligt. Vi har valt ett kronologiskt upplägg, där vi går igenom processen av användandet från början till slut. Dessutom har vi i slutet av varje kapitel gjort en summering av de viktigaste poängerna för att göra texten läsvänligare. För en tydligare uppdelning av vad de olika kapitlen innefattar hänvisar vi till innehållsförteckningen på sidan fyra.

## **2. Metod**

Vi började vår undersökning med att analysera sekundärdata för att få en mer övergripande syn på problemet och för att se vilka slutsatser som redan har dragits och vilka som förbisetts. Sedan övergick vår undersökning till intervjuer för att ta del av vilka erfarenheter klienter, konsulter och andra sakkunniga har. Efter intervjuerna gjorde vi en enkätundersökning för att kunna verifiera det material vi fått från vår intervjuundersökning. I detta kapitel kommer vi även ta upp vilka avgränsningar som gjorts i dessa undersökningar, vilka inferensproblem som kan tänkas ha uppkommit och vilka mättekniker vi har använt. Därefter följer två avsnitt med metod- och källkritik.

### ***2.1. Sekundär datainsamling***

Det primära syftet med den sekundära datainsamlingen var att få en övergripande syn på problemet och se vilka slutsatser som dragits och vilka som inte har. Detta gjorde vi för att kunna ställa relevanta och intressanta frågor vid intervjuer. En annan anledning till att vi gjorde en sekundär datainsamling var att ta del av redan befintliga undersökningsresultat. På så vis drog vi nytta av tidigare forskning och risken för onödig upprepande forskning minskar.

Den sekundära datainsamlingen skedde genom att vi läste relevanta artiklar, rapporter, uppsatser och böcker på området. Genom att söka i LIBRIS och andra bibliotekskataloger och Internet-sökmotorer på relevanta sökord skannade vi både direkt vårt område och närliggande områden grundligt. I de arbeten som vi ansåg vara väsentliga studerades även källförteckningen för att utifrån dessa andrahandskällor få en grundligare förståelse. Utöver detta genomförde vi en kvalitativ undersökning i form av intervjuer med två akademiska experter vars perspektiv på vårt problem är vida skilt. På så sätt tror vi oss ha kunnat skapa en mer objektiv uppfattning av problemet innan vi fortsatte med vår primära datainsamling.

### ***2.2. Primär datainsamling***

#### **2.2.1. Kvalitativ undersökning**

Syftet med den kvalitativa undersökningen var att skapa en helhetsbild och förståelse för hur användandet av konsulter sker bland företag i praktiken. Vi har valt att ta del av våra respondenters erfarenheter av användandet av konsulter för att kunna analysera fram en

lösning på vårt problem. Genom att göra detta tror vi oss komma så nära verkligheten som möjligt på tio veckor.

När ett fenomen, såsom konsultanvändande, studeras finns det olika metoder. För att återge förloppet på ett korrekt sätt finns det olika bra metoder. Det bästa sättet att studera verkligheten är att själv vara med och uppleva den, för att få förstahands information, men samtidigt är detta det svåraste. Det vi ser som det näst bästa alternativet är att ta del av andras erfarenheter, vilket är det vi har gjort. De svar våra intervjurespondenter gav oss tror vi härstammar från den erfarenhet de har fått genom tidigare inköp av konsulttjänster.

De företag som ingår i vår undersökning valdes ut från katalogen ”Sveriges största företag 2002/2003”. Avsikten var att välja ut så stora företag som möjligt vars företagsledning har stor erfarenhet av inköp av konsulttjänster och där vi kunde få bra access till företagsledningens erfarenhet inom området. Eftersom vi valt att endast intervjua en person på varje företag var det viktigt att vi fick träffa den som har mest erfarenhet av företagets konsultanvändande. Den kvalitativa undersökningen bestod av intervjuer med fem verkställande direktörer och två konsulter. Motivet till att vi intervjuade fler VD:ar än konsulter var att vi ville se företagsledningens perspektiv men samtidigt få en inblick i hur konsulter ser på klienters användning av konsulter. Hade vi undersökt fler företagsledare hade vi fått ett bredare urval och kanske mer generaliserbara slutsatser. Vi är medvetna om att detta faktum skulle kunna påverka de slutsatser vi har möjligheter att dra. För att minimera effekterna av detta problem utökade vi undersökningen med en kvantitativ undersökning i form av en enkät. Intervjuerna med konsulterna motiverar vi med att vill ville bilda oss en uppfattning om vad konsulter anser om klienters användning av konsulter. Dessutom gör vi det för att få ett rättvisande perspektiv på användandet av konsulter.

Vi upplevde det sätt som våra intervjurespondenter svarade som ärligt och eftertänksamt. De flesta av respondenterna hade inte svårt att svara på frågorna och behövde inte mycket betänketid. Ibland gled de dock lite utanför ämnet och vi fick därmed kanske inte det allra mest önskvärda svaret på vår fråga. Detta ledde till att vi kände oss tvingade att föra in respondenterna på spåret igen, vilket lyckades de allra flesta gångerna. Vi tror också att det varit av betydelse att vi till de flesta av respondenterna cirka fyra-fem dagar i förväg skickat intervjufrågorna så att de var förberedda på vad vi skulle fråga.

### **2.2.2. Kvantitativ undersökning**

Efter den kvalitativa undersökningen valde vi att göra en kvantitativ undersökning i form av enkäter, se bilaga fyra. Syftet med den kvantitativa undersökningen var att klargöra om antaganden som uppkommit ur den kvalitativa undersökningen kunde verifieras till att gälla i andra delar av Sverige än Malmö-Lund regionen. De slutsatser vi drog från intervjuerna ville vi testa i den kvantitativa undersökningen. Då vi har fått höra av en konsult vi intervjuat att

konsultanvändandet bland företag skiljer sig åt geografiskt tror vi att enkätundersökningen minskar risken för att våra slutsatser endast gäller den region som våra intervjuföretag befinner sig i, det vill säga Malmö-Lund regionen. Enkäterna gjordes på företag spridda i Sverige.

I enkätundersökningen valde vi ut ett större antal företag som ligger i storleksnivå med de företag som ingick i den kvalitativa undersökningen utifrån dess omsättning år 2001. Dessa företag är utspridda över hela Sverige. Vi valde ut 100 företag och vi skickade enkäten med noga utvalda frågor med e-mail till de verkställande direktörerna i dessa företagen. För att kunna dra mer generella slutsatser utifrån vår kvalitativa undersökning valde vi till enkätundersökningen ut de frågor, från intervjuerna, som vi fann vara av avgörande karaktär, för att resultera i pålitliga slutsatser.

### **2.3. Avgränsningar**

Vi har valt att inrikta oss på managementkonsulter och inte redovisningskonsulter, IT-konsulter eller någon annan typ av konsulter. Inom begreppet managementkonsulter är det strategikonsulter och organisationskonsulter som är av intresse för oss. När vi i texten skriver konsulter avser vi endast strategi- och organisationskonsulter. Som vi tidigare nämnt är området strategi- och organisationskonsultation väldigt brett och varierande. Därför vill vi göra läsarna uppmärksamma på att de förslag vi ger, inte direkt kan appliceras på alla projekt. Detta är från vår sida en reservation i den breda avgränsning vi valt att göra.

I vår sekundära undersökning har vi begränsat oss till litteratur som finns tillgänglig inom Norden. Därmed har vi endast behandlat material som finns i fulltext i elektroniska tidsskrifter eller som finns tillgängligt via lån inom Norden eller på bibliotek i Malmö-Lund regionen. Anledningen till detta är att vi fann det alltför tidskrävande att beställa material som inte fanns tillgängligt i Norden. Dessutom tror vi inte att denna begränsning påverkar våra slutsatser i någon större utsträckning, då det trots allt finns en hel del utomnordisk litteratur att tillgå inom Norden.

Att vi endast valt att intervjua två akademiska experter motiverar vi med att värdet av den nya information vi skulle få av fler intervjuer tror vi skulle understiga värdet av den tid vi sparade. Detta därför att vi redan innan intervjuerna var medvetna om att de två akademiska experterna skiljde sig stort i sina åsikter om användandet av konsulter. Vi kände därför att vi fick ett brett perspektiv genom endast två intervjuer. Den ena av experterna anser vi som väldigt positiv till konsultanvändandet och den andra som mer kritisk.

Den kvalitativa undersökningen i form av intervjuer omfattar fem företag. Vi har begränsat oss till personer som ingår i ledningsgruppen för företaget för att ta del av den bild som

företagsledning har av konsultanvändandet. Det har vi gjort för att det ligger i uppdragets karaktär att utreda hur företagsledningar går tillväga vid anskaffandet av råd. Då vi fann det mer värdefullt att intervjua personer ur olika företagsledningar än att intervjua flera personer ur samma företagsledning, valde vi att intervjua den person i företagsledningen som hade mest kunskap, utifrån vad de själva tror, om användandet av konsulter. I alla fem fallen blev det den verkställande direktören.

Att tillägga är att det endast är företag med en omsättning år 2001 på 900 – 1 200 miljoner kronor som ingår i vår undersökning. Att vi valde bort de allra största företagen i Sverige beror, som vi även nämnt ovan, på att vi anser att tillträde till företagsledningar är av stor betydelse för en pålitlig och användbar undersökning. För att kunna få tillträde till företagsledningar ansåg vi att denna storlek på företag var den optimala, då vi tror det är svårt att få tillträde till företagsledningar i större företag än de vi valt. De företag som ingår i vår undersökning sträcker sig från 630 – 850:e plats av de största företagen i Sverige med avseende på deras omsättning under år 2001. Denna avgränsning kan innebära att de slutsatser vi drar inte är generaliserbara till företag i alla storleksklasser.

Vi har tidigare nämnt att vi i den kvalitativa undersökningen endast studerar den erfarenhet som företagsledningar har av användandet av konsulter. Som ni säkert förstår så hade det ultimata varit att studera verkligheten och inte erfarenheten. Vi har valt att avgränsa oss till erfarenheten eftersom vi fann det orimligt att göra en pålitlig undersökning av verkligheten med de resurserna vi hade att tillgå. Att vi studerar våra respondenters erfarenheter behöver inte betyda att vi återger den korrekta erfarenheten då det finns risk att vi missuppfattar våra respondenters svar. På så sätt kan det hända att vi kommer längre ifrån verkligheten än önskat. Konsekvensen av denna avgränsning tror vi vara att giltigheten blir något lägre. Vi anser det vara viktigt att som läsare vara medveten om detta.

Den kvantitativa undersökningen är begränsad till hundra enkäter, detta såg vi som ett rimligt antal för att kunna dra tillräckligt pålitliga slutsatser inom vår tidsram.

## **2.4. Inferensproblem**

För att kunna dra korrekta slutsatser i denna typ av arbete är det viktigt att vara medveten om de eventuella inferensproblem som kan tänkas uppkomma. De inferensproblem som vi kommer att ta upp är ramfel, bortfall samt urvalsmetod.

### **2.4.1. Ramfel**

Med ramfel menas de avvikelser samt fel som kan uppkomma på grund av skillnader mellan målpopulationen och den population som faktiskt undersöks. Det kan också vara så att respondenten, det vill säga den intervjuade personen, inte svarar ärligt, utan som han tror att intervjuaren vill att han ska svara.

När vi tittar på varifrån företagsledningar får råd är vi medvetna om att det är svårt att dra gränser. Vi förlitar oss på att respondenterna själva vet varifrån de råd de får härstammar. Utifrån detta väljer vi att endast titta på de råd som företagsledningar får från konsulter. Dessutom kan det hända att våra respondenter inte alltid svarat på våra frågor utifrån deras användande av strategi- och organisationskonsulter utan deras svar kan grunda sig i deras erfarenheter från andra typer av konsulter. En annan viktig aspekt är att de företag som inte har den e-mail adress vi behövde publicerad på sin hemsida inte ingår i vår enkätundersökning. Detta ramfel ser vi dock som ringa eftersom det endast rör sig om cirka fem procent. Därutöver ser vi inga indikationer på att dessa företag skulle skilja sig från de företag som har e-mail adress publicerad på sin hemsida. Vi har hela tiden varit medvetna om detta resonemang och under vår undersökning har vi försökt se till att minska dessa ramfel. Vi har även haft det i åtanke när vi analyserat svaren från våra undersökningar.

### **2.4.2. Bortfall**

Vi har kontaktat ett flertal företagsledningar och försökt få till stånd en intervju med någon ur ledningsgruppen. Det har varit en del som har valt att tacka nej till deltagande. Skäl som angivits är bland andra tidsbrist och ointresse av den här typen av undersökningar. Utöver detta problem finns en risk att våra respondenter inte har svarat ärligt på våra frågor då de exempelvis inte vill avslöja svagheter i den egna organisationen. För att komma runt detta problem har vi vid intervjuerna, på ett tidigt stadium, poängterat att det som skrivs i uppsatsen inte kommer att kunna härledas till en speciell respondent. Vi hoppas att detta har gjort att respondenterna har svarat ärligare.

Bortfallet när det gäller enkäterna är stort. Svarsfrekvensen på enkäten är 39 procent. För att minska bortfallet har vi försökt att fokusera på ett fåtal nyckelfrågor som framkommit vid intervjuerna för att underlätta för respondenten. Detta tror vi minskat bortfallet genom att enkäten blev kort och koncis och på detta sätt var lättare och snabbare att svara på. Dessutom har vi gett olika alternativ till svarsmetoder. Antingen kunde de returnera vårt sända e-mail eller skriva ut den bifogade enkäten och skicka den per post. Vi nämnde i e-målet med enkäten att det inte skulle ta mer än sju minuter att fylla i enkäten. Detta tror vi kan ha ökat svarsfrekvensen. Det faktum att enkäten nästan uteslutande bestod av flervalsfrågor kan även

ha ökat svarsfrekvensen. För att ytterligare minska bortfallet skickade vi efter en vecka ut en påminnelse till dem som då inte svarat. Vi märkte då att en större andel av de då svarande inte använder eller har använt strategi- och organisationskonsulter. Detta tolkar vi som att de som inte använder eller har använt strategi- och organisationskonsulter var mindre benägna att besvara vår enkät. Därför tror vi att en stor del av bortfallet inte använder sig av ovannämnda konsulter. En anledning till vår låga svarsfrekvens tror vi till viss del beror på att Lunds Universitets studentmail var ur funktion vid ett antal tillfällen under svarsperioden. På grund av detta fick vi ett antal svar per post, men troligtvis så gav en del respondenter inte sig tid till att skriva ut vår enkät och skicka den per post när de märkte att de inte kunde skicka tillbaka elektroniskt. På grund av det ökade förmodligen bortfallet.

### **2.4.3. Urvalsmetod**

Vi ville titta på företagsledningarna som använder eller har använt sig av den typ av konsulttjänster vi behandlar ett flertal gånger. Vi ville ha så stora företag som möjligt för att vi anser att de i absoluta tal använder sig mer av konsulter än mindre företag. På så sätt tror vi att de har större erfarenhet av konsultanvändande att dela med sig av till oss. Anledningen till att vi valde bort de allra största företagen i Sverige är, som vi tidigare nämnt, att vi anser att accessen är en betydande faktor för en pålitlig och användbar undersökning. När vi ringde företagen för att fråga om de var intresserade av att delta i vår undersökning försäkrade vi oss om att de hade erfarenhet av att arbeta med strategi- och organisationskonsulter.

För att kunna få access till företagsledningarna ansåg vi att den storlek vi valde att undersöka på företag var den bästa möjliga. Detta då vi misstänker att företagsledningarna för de allra största företagen förmodligen inte skulle ge oss tid för en personlig intervju inom en så snar framtid som vår undersökning kräver. Vi tror inte att undersökningsunderlaget hade varit tillräckligt stort vid en undersökning av de största företagen i Sverige för att kunna göra en kvalificerad bedömning av verkligheten och därmed kunna dra pålitliga och användbara slutsatser. Mot bakgrund av ovanstående resonemang har urvalet av företag skett genom att vi tittat i katalogen "Sveriges största företag 2002/2003". Företagen till enkätundersökningen har vi även valt ut från ovannämnda katalog och samma intervall som för våra intervjuer, men vi har inte använt samma företag för intervjuer och enkäter.

När det gäller det urval av konsulter som de företagsledningarna som ingår i vår undersökning har gjort, visade det sig att de anlitar både stora och små konsultföretag. Detta anser vi breddar vår undersökning och gör den gällande för klienter som anlitar både stora och/eller små konsultfirmor. Vi har inte funnit några tecken på att storleken på konsultföretag skulle påverka de svar vi fått.

De konsulter vi valt för våra intervjuer har vi valt efter tidigare kännedom eftersom båda dessa konsulter arbetar i Lund. Akademikerna vi valt för vår undersökning hade vi också



kännedom om, samt att vi läst en del av den enes litterära verk. Vi var också medvetna om att den andra experten varit en av grundarna för ”Management Consultant kursen” vid Lunds universitetet.

## **2.5. Mätteknik**

Det kan ibland vara svårt att mäta vad som ska mätas och veta hur det ska mätas. Allra svårast är att mäta åsikter och attityder och därför måste någon form av mätskalor konstrueras. Mätteknik handlar i stor utsträckning om att göra frågor, frågeformulär och mätskalor på ett så entydigt och exakt sätt som möjligt. Vi kommer även i detta kapitel diskutera uppsatsens reliabilitet, validitet och vilken frågeteknik vi använt oss av vid undersökningarna.

### **2.5.1. Reliabilitet**

Med reliabilitet menas pålitligheten i undersökningen. Den bestäms av hur vi gör våra mätningar och hur noggranna dessa är (Holme & Solvang, 1997). Pålitligheten av resultaten från undersökningen anser vi vara hög. Motivet till att vi drar den slutsatsen är att vi har förklarat för respondenterna vad intervjun är till för, detta för att respondenterna skulle våga svara ärligt. Viss risk finns dock att de ändå väljer att svara så som de tror att vi vill att de ska svara. Detta skulle i så fall innebära att reliabiliteten minskar.

Något som vi tror kan ha påverkat reliabiliteten är det faktum att vi endast får tillgång till respondenternas återgivning av sina erfarenheter och inte får möjlighet att själva studera erfarenheterna. Det finns risk att vi missuppfattar deras erfarenhet vilket kan innebära att vi kommer något längre från verkligheten än vad vi önskat. Genom detta förfarande kan respondenterna själva välja ut vad de vill återge. Här tror vi att det kan finnas incitament för ett selektivt minne hos VD:arna. Ett eventuellt problem är att de väljer att återge endast positiva alternativt negativa upplevelser av konsultanvändandet, då det är vad de kommer ihåg.

En viss risk föreligger även att respondenterna vill måla upp en osann bild av sig själva och sitt konsultanvändande. Detta gagnar inte vår undersökning då det ger missvisande data och minskar vår förmåga att faktiskt hjälpa företagsledningarna. För att undvika detta i görligaste mån har vi poängterat att VD:arna inte kommer att kunna identifieras i vår uppsats och att vi inte kommer att peka ut dem som dåliga exempel. Dessutom har vi försökt vara kritiska till deras svar och tolka vad det kan betyda att de svarar på ett visst sätt. Svarar de till exempel svävande, mumlar fram ett svar eller på något annat sätt ger sken av att inte med säkerhet ge en korrekt bild av vad som skett vid konsultanvändandet? I detta sammanhang hjälper det att vi varit mer än en person som intervjuat, då det finns möjlighet att diskutera de svar vi fått.

Genom att vi har intervjuat VD:ar, konsulter och akademiska experter har vi uppnått triangulering. Detta tror vi har påverkat reliabiliteten positivt då vi har sett relationen konsult-företagsledning från tre olika perspektiv. Vi tror att det kan ha minskat effekten av eventuella lögnar från de intervjuade. Detta har inneburit att vi har fått lättare för att genomskåda eventuella medvetna eller omedvetna försök att missleda oss.

Vi har valt att spela in intervjuerna med hjälp av bandspelare. Det har skett i alla fall utom ett när vi inte hade möjlighet till det. Vi tror att bandspelaren har gjort att vi kan använda oss av direkta citat i större utsträckning samt att de blir korrekt återgivna. Det gäller för övrigt hela intervjun då inspelningen har gett oss möjlighet att gå tillbaka och analysera vad det var som sades under intervjuerna. Detta förfarande har troligtvis förbättrat vår förståelse för vad vi fick ut av respondenterna. Vi har därutöver skrivit ned intervjuerna på papper. Detta har lett till en ökad användning av materialet då det har varit lättillgängligt. Den nackdel vi kan se med att använda sig av bandspelare är att det kan leda till att respondenterna blir mer restriktiva i sina svar och kanske väljer att svara försiktigt. Detta har vi försökt undvika genom att poängtera att vi inte hade för avsikt att avslöja vem som talat om vad för oss.

När det gäller vår kvantitativa undersökning fattas här den personliga kontakten med de som har svarat eftersom de skett via e-mail. Det blir då svårare att bedöma om svaren är sanna. Frågornas art tror vi dock inte ger incitament till att undanhålla sanningen. Vi tycker inte att frågorna är tillräckligt känsliga för detta. Därför anser vi att vi kan lita på svaren som vi har fått även om det kan ha smugit sig in en del felaktigheter. Dessa felaktigheter tror vi inte ger upphov till ett systematiskt fel som har påverkat våra slutsatser på ett negativt sätt. Istället tror vi att enkätundersökningen har bidragit till att öka reliabiliteten.

### **2.5.3. Validitet**

Validitet, som betyder giltighet, handlar om att mäta det vi avser att mäta. Det vill säga att den är beroende av vad vi mäter och om det framgår av de frågor vi ställer vad vi mäter (Holme & Solvang, 1997). För att öka validiteten i enkäten har vi ställt korta frågor och gjort vad vi kunnat för att de inte skulle kunna misstolkas. I de fall där frågorna har kunnat feltolkas har vi försökt omformulera dem.

Genom att vi kompletterade den kvalitativa undersökningen med en kvantitativ tror vi oss ha ökat validiteten. De svar från intervjuerna som vi ansåg vara av störst värde testades i en enkätundersökning, i vilken vi fann ett samband med intervjuerna. Därav bedömer vi giltigheten av våra slutsatser vara hög. Vi har ägnat mycket tid åt att kritiskt tänka igenom och formulera de frågor som ingår i våra undersökningar för att försöka få ett samband mellan undersökningsfrågorna och problemformuleringen. På så sätt tror vi oss ha ökat möjligheterna för att undersöka det vi ville undersöka.

Under hela vår undersökning har vi varit noga med att våra respondenter förstått vår fråga rätt. Detta har vi gjort genom att under intervjuerna vid flera tillfällen återkomma till tidigare ställda frågor genom att omformulera dem. Detta för att säkerställa att de svar våra respondenter givit oss är svar på den fråga vi ställt. På så sätt tror vi oss ha ökat validiteten. För att försäkra oss om att vi förstått våra respondenter rätt har vi varit minst två intervjuare vid varje intervju. Dessutom har vi spelat in de flesta av våra intervjuer med en bandspelare. Efter varje intervju har vi sedan diskuterat resultatet av intervjun och lyssnat igenom bandinspelningen för att försäkra oss om att vi tolkat svaren rätt. Bandinspelningen har sedan skrivits ned i text för att lättare kunna användas under analysfasen.

Något som negativt kan ha påverkat validiteten är det faktum att de VD:ar som vi har intervjuat även använder sig av andra typer av konsulter än strategi- och organisationskonsulter. Det kan ha resulterat i att de egentligen refererar till sitt allmänna användande av konsulter ibland. För att förhindra detta poängterade vi flera gånger att det var just strategi- och organisationskonsulter som intervjun handlade om.

#### **2.5.4. Frågeteknik**

Den teknik vi har använt oss av vid intervjuerna är att vi har standardiserat frågorna. Anledningen till att vi valt att standardisera våra frågor är att kunna göra en komparativ analys av våra respondenters svar. Vi har kommit fram till frågorna genom vår sekundära datainsamling. Intervjuerna var personliga, varade mellan en och två timmar och bestod av strukturerade frågor. Utrymme gavs dock för egna utläggningar och funderingar från de intervjuade. En lista med frågor har använts till VD:ar, en annan till konsulter och en tredje till akademiska experter, vilka är bifogade som bilagor. Frågorna har inte ställts i samma ordning vid alla tillfällen utan diskussionen har satt ordningen på frågorna. Syftet med detta var att respondenten lättare skulle förstå sammanhanget och vi tror även att risken för att respondenterna skulle uppfatta frågorna olika minskar.

Frågorna i enkäterna är standardiserade och vi har försökt göra de så enkla som möjligt. Enkäten bestod av tio frågor. De nio första frågorna var sådana att ett eller flera alternativ kunde väljas som svar på dem. Sista frågan besvarades med egna ord. På så vis tror vi oss kunna ta del av respondenternas egna synpunkter i större utsträckning. Anledningen till detta upplägg med flest flervalsfrågor var att öka svarsfrekvensen då detta gör enkäten enklare. Vi har troligen missat vissa nyanseringar i svaren på grund av flervalsfrågorna. Vi tror samtidigt att de alternativ vi angett har passerat för de flesta. För att minska effekterna har det sista alternativet varit "annat", där respondenten kunde fylla i eget alternativ. Denna möjlighet utnyttjades dock endast av ett fåtal.

## **2.6. Metodkritik**

Så här i efterhand när vår undersökning är färdig kan det naturligtvis diskuteras om den metod vi använde var en bra metod. Skulle vi skriva samma uppsats en gång till hade vi kanske använt oss av en annan metod. Att få till stånd en intervju med företagsledare i företag i den storleksordningen vi undersökte var lättare än vi trodde. VD:arna var oerhört villiga att hjälpa till. Detta tror vi beror på att vårt ämne är väldigt intressant för dem. Möjligtvis hade vår undersökning kunnat förbättras genom att intervjua fler VD:ar, vilket visade sig vara möjligt. Dessutom hade det varit intressant att intervjua de konsulter som företagsledarna arbetar med för att kunna göra en komparativ undersökning.

Vi ägnade mycket tid på att formulera frågorna till enkätundersökningen, detta då vi såg det som nödvändigt med korta och koncisa frågor för en hög svarsfrekvens. Vi försökte även välja ut de frågor ur intervjuerna som vi ansåg vara väsentliga. Vad vi även borde ha gjort är att låta någon utomstående läsa igenom frågorna innan de sändes ut till respondenterna. På så sätt tror vi oss kunna minska risken för att respondenterna skulle misstolka frågorna och därmed ge felaktiga svar. Genom att vi själva studerade våra frågor kan vi ha blivit ”blinda” och därmed inte sett var frågorna skulle kunna misstolkas. Detta resulterade förmodligen i att en av våra enkätfrågor misstolkats, till följd av det har vi inte vågat använda oss av den frågan.

## **2.7. Källkritik**

När vi började uppsatsarbetet med att läsa in oss på befintlig litteratur lade vi ned mycket tid och energi på att söka efter relevant information. Det vi märkte på ett tidigt stadium var att det många gånger inte var lätt att bedöma om litteraturen var relevant förrän vi skummat igenom hela artikeln eller boken. Vi hittade många texter som utifrån titeln och dess introduktion verkade mycket relevanta, men efter att ha läst igenom hela texten visade det sig att titeln och introduktionen inte stämde överens med texten. Vi förstår författarna att det är viktigt med en säljande titel, men vi anser det minst lika viktigt att titeln och introduktionen till en text stämmer överens med innehållet i texten.

Vi tycker det är synd att det inte finns så mycket forskning inom just det här området. Det finns en uppsjö av litteratur som kritiserar konsulter, men när det kommer till lösningar på problemen som ger upphov till denna kritik är litteraturen mycket blygsam. Vi förstår mycket väl att det inte går att säga exakt hur klienter ska nyttja konsulter eftersom det kan te sig på mycket olika sätt. Men istället för att kritisera tycker vi att mer energi borde läggas ned på hur problemet kan lösas. Genom att kritisera konsulter upplyses klienterna samtidigt, men kanske skulle detta kunna göras på ett mer konstruktivt sätt och därmed mer effektivt genom att tala

om för klienterna hur de ska gå tillväga istället. Som ni säkert förstår är det just det vi försökt åstadkomma.

En del av den litteratur som vi hittat och funnit relevant för vårt arbete har publicerats under 1980-talet. Vi tror att näringslivet och konsultanvändandet har förändrats sedan dess och vi får därför inte helt relevant material att utgå ifrån. Dessutom har vi funnit väldigt lite litteratur som behandlar konsultanvändandet i svenskt näringsliv. Den mesta litteratur vi hittat är skriven utifrån användandet av strategi- och organisationskonsulter i Storbritannien och USA. Vi är osäkra på hur stora skillnaderna är mellan Sverige och dessa länder och vilken påverkan detta kan ha haft på de slutsatser vi dragit. Ytterligare en aspekt som kan kritiseras är att vi inte lyckats hitta mycket litteratur som vi anser vara neutral gentemot konsultanvändandet. Den litteratur vi funnit ställer sig ofta antingen kritisk eller välvillig gentemot konsulter. Vi önskar att det hade funnits mer opartisk litteratur som vi kunde ha använt oss av. När vi funnit delar i en text som vi tyckt vara överdrivet kritiska har detta gjort oss osäkra på om resten av den texten var saklig.

I en del av våra skriftliga källor har det funnits citat och hänvisningar till andra publicerade verk som vi har använt oss av. Här ser vi en risk med att dessa källor inte är korrekt återgivna i vår källa. Denna risk har vi dock sett som mindre än kostnaden för tidsåtgången för att själva kontrollera att våra källor har återgett sina källor korrekt. Vi utgår ifrån att de inte har incitament för att förvränga sina källor.

För att övergå från skriftliga till muntliga källor som kan kritiseras anser vi att det finns ett flertal faktorer som kan ha påverkat reliabiliteten och validiteten av våra muntliga källor. Det har varit ett flertal VD:ar som tackat nej till att vara med i vår undersökning vilket innebär att vi fått med företagsledningar som är positiva till den här typen av undersökningar, vilket kan ha snedvridit urvalet. De som ställer sig avvisande till vår undersökning skulle även de kunna vara intressanta att studera då de möjligen har en annan åsikt om användandet av konsulter. För att undersöka detta problem har vi ringt till några av de VD:ar som valt att inte svara på vår enkät. Detta ledde oss till slutsatsen att de inte skiljer sig nämnvärt i användandet av konsulter. De flesta angav tidsbrist som orsak till att de inte svarade på vår enkät. De vi verkligen har undersökt kan vara de som är positiva till användandet av konsulter. En annan möjlig orsak till att resultatet av vår undersökning kan ha snedvridits kan vara att andelen i urvalet som använder sig av konsulter på ett visst sätt inte är representativ för fördelningen av vår målgrupps användande. Vi anser att de vi har intervjuat inte har likadana användningssätt av och attityd till konsulter och att den eventuella snedvridningen därför antagligen inte är avgörande för om vi kan använda vårt resultat men att det ändå kan ha påverkats. Ytterligare något som kan ha snedvridit våra slutsatser är att respondenterna av något själv valt att inte återge sina verkliga erfarenheter, utan istället målar upp en förskönad bild för att framstå som bättre än vad de i verkligheten är.

### **3. Anledningar till att företagsledningar anlitar konsulter**

I den enkätundersökning vi gjort har vi fått veta att det kan finnas många olika anledningar till att anlita konsulter. De som framstått som vanligast genom vår enkätundersökning, när det gäller strategi- och organisationskonsulter, är i följande ordning med en stark majoritet för de två första:

- Utomstående perspektiv med nya infallsvinklar
- Tillgång till annan kompetens
- Oberoende/objektiva råd.

Därför delar vi i detta kapitel upp anledningar till att företagsledningar anlitar konsulter mellan nya perspektiv och problemlösning. Vi kopplar alltså första och tredje punkten till nya perspektiv och den andra till problemlösning. Med detta kapitel vill vi upplysa om några av de anledningar till varför företagsledningar använder konsulter. Vi tror att detta kan vara relevant för att förstå konsultanvändandet och vår uppsats. Vi vill påpeka att vi är medvetna om att det finns ytterligare anledningar till användande av konsulter, men vi tror att de som är relevanta för vårt arbete faller in under de båda anledningarna vi nu kommer att ta upp. Orsaken till att vi finner dessa relevanta är att vår intervju- och enkätundersökning visar på att vid användandet av strategi- och organisationskonsulter är dessa anledningar vanligast. Exempel på andra anledningar till konsultanvändande tror vi kan vara att legitimera kontroversiella förändringar eller att som klient ha någon att skylla på. Dessa tror vi dock kan vara undergrupper till de två anledningar som vi tar upp. I de följande kapitlen kommer vi att diskutera konsultens uppgift som att lösa ett problem, då ingår de olika anledningar som vi i detta kapitel tar upp.

#### **3.1. Nya perspektiv**

Av de intervjuer vi genomfört med flera verkställande direktörer framgår det att många av dessa klientföretag anlitar konsulter för att få nya perspektiv. En av de konsulter vi intervjuat ser sig själv som handledare eller moderator som hjälper klienten att organisera problemlösningsprocessen. Den konsult vi talat med som arbetar på detta sätt anser det som positivt att arbeta på det här sättet. Anledningen är att det resulterar i en läroprocess för klienten eftersom hon är aktiv i problemlösningen. Lär sig klienten genom denna process att lösa problem innebär detta förhoppningsvis att hon slipper ta in en konsult nästa gång ett liknande problem uppstår eftersom klienten då redan besitter den typ av kunskap som krävs. En av de konsulter vi intervjuade sade bestämt att han hade fast beslutat sig för att endast agera handledare eller moderator. Organisationer som är framgångsrika och dominerande blir övertygade om att de gör rätt. Detta leder till att de slutar uppmärksamma viktiga förändringar i den externa världen (Argyris, 2000). Just av denna anledning kan det vara viktigt att anlita

konsulter för att få nya perspektiv. Konsulter kan ofta komma som en frisk fläkt in i ett företag och låta ett nytänkande få växa som kanske legat och grott under en längre tid.

Under nya perspektiv faller också den typ av konsultanvändande som baserar sig på att en företagsledning vill ta in extern hjälp för att få någonting bekräftat. Detta kan till exempel vara en negativ trend som en klient anar men inte är säker på om den stämmer. Det kan också vara så att klienten tror att hon bör göra en viss typ av nedskärning men inte är övertygad om detta. Enligt våra intervjusvar ser vissa företagsledningar det då som ett bra alternativ att ta in en konsult som kan hjälpa dem att diskutera denna typ av frågor. Konsulten får helt enkelt agera bollplank som klienten kan bolla idéer och lösningar med. Det finns också en chans att konsulten har kunskap som behövs i ett sådant beslut och som kan vara avgörande.

### **3.2. Problemlösning**

När en företagsledning istället anlitar en konsult utifrån ett problemlösningssperspektiv beror detta på att klientföretaget inte har de resurser som behövs för att lösa just detta problem. Därför behöver företagsledningen ta in extern hjälp som kan lösa problemet. Enligt en stor del av våra intervjusvar är det inte alltid så att denna externa hjälp, konsulten, löser problemet åt klienten utan att konsulten hjälper klienten att komma fram till en bra lösning. Då faller anledningen till att företagsledningar nyttjar konsulter istället under att de vill få nya perspektiv som kan hjälpa klienten att själv lösa problemet. Den typ av användning av konsulter vi ser faller under denna kategori, problemlösning, är istället att konsulten kommer till företaget för att lösa ett problem. Vid ett sådant tillfälle arbetar konsulten mer självständigt än vad konsulten gör när det gäller för klienten att få in nya perspektiv. När det gäller den här sortens problemlösning finns det en konkret början och slut för användandet av konsulten. Konsulten kommer alltså till företaget, löser problemet och ger sig därefter iväg igen. Risken med denna typ av användande är att klienten inte lär sig tillräckligt av projektet eftersom konsulten arbetar mycket självständigt. När ett liknande problem uppkommer hos företaget måste troligtvis företagsledningen på nytt anlita en konsult. Vi föreslår därför företagsledningar att kritiskt granska hur stor del av tiden konsulten arbetar självständigt på projektet. Vi tycker att just vid strategi- och organisationskonsultation är det viktigt att parterna arbetar tillsammans på projektet vilket vi finner stöd för i vår enkätundersökning.

Utifrån våra intervjuer har vi funnit att båda ovanstående typer av nyttjande av konsulter kan leda till ett bidrag till organisationen. Vi finner dock genom denna intervjuundersökning att det är viktigt att klienten redan innan sökningen av konsult påbörjas har klart för sig vad det är hon vill uppnå genom att anlita en konsult. En mer konkret diskussion om vad som bör fastställas i början av ett projekt följer nedan i kapitel fem som handlar om kontraktet.

Om klienten är medveten om och accepterar att konsulten kanske kommer fram till ett i förväg önskat resultat och önskan om förändring bäddar det för att det blir lättare att ta till sig konsultens råd (Shapiro et al, 1993). Vissa företagsledare vi har intervjuat hävdar att de tar till sig denna typ av rapport och accepterar konsultens kritik mot det sätt som företaget styrs på. En VD vi intervjuade sa att denna typ av kritik är positiv och bör komma tidigt i processen, eftersom företagsledningen trots allt tagit in en konsult för att förändra något och för att få något gjort. Andra företagsledare vi intervjuat menar att konsulten ibland saknar viktig kunskap när han målar upp denna typ av negativ bild av företaget. Baserat på detta tror vi att om konsulten bara fick mer tid att lära känna företaget skulle konsulten inse att det inte är så illa eller att hans problemformulering är felaktig. Klienten måste tänka på att inte skylla organisationens problem på konsulten som bara är budbäraren, mer om detta tar vi upp under rubriken konsultens integritet i nästa kapitel. Istället bör klienten försöka att acceptera rådande förhållanden och arbeta för att förbättra förhållandena i företaget (Bell & Nadler, 1985). Detta leder oss vidare till nästa kapitel som handlar om att klienten måste bestämma sig för vad hon ska använda konsulten till och hur hon hittar en bra konsult.

### **3.3. Summering av kapitel tre**

- Vi delar i detta kapitel upp anledningar till att företagsledningar anlitar konsulter i nya perspektiv och problemlösning.
- Att nyttja konsulter för att få *nya perspektiv* kan motiveras av följande anledningar: att uppmärksamma viktiga förändringar i den externa världen, att låta ett nytänkande få växa samt för att få någonting bekräftat. Klient och konsult arbetar här relativt nära varandra.
- När det gäller *problemlösningen* beror detta på att klientföretaget inte har de resurser som behövs för att lösa sitt problem. Därför tar klienten in extern hjälp som kan lösa problemet.
- Risken med problemlösning är att klienten inte lär sig tillräckligt av projektet eftersom konsulten arbetar mycket självständigt. Vi föreslår därför företagsledningar att kritiskt granska hur stor del av tiden konsulten arbetar självständigt med projektet.



## 4. Valet av konsult

Innan sökandet av konsult börjar är det viktigt att definiera vilken roll som konsulten ska ha. Frågor som är viktiga att ställa är ”Vad ska konsulten bidra med?” och ”Vilka kunskaper och förmågor bör han ha?”. Att hitta rätt konsult är lättare om klienten har tänkt igenom sitt problem och funderat över vilken roll som konsulten bör ha (Aronoff & Ward, 1994).

När dessa frågor är besvarade så utförligt som möjligt är det dags att börja sökandet. Sökandet kan gå till på många olika sätt. Flera VD:ar i vår undersökning påstår att konsulter många gånger besöker företag och agerar säljare. Det är då ofta en senior manager från ett konsultföretag som agerar säljare. Våra respondenter säger att sådana tillfällen är bra för att lära känna konsulten. Den eventuella klienten har då möjlighet att ställa kritiska frågor till dessa konsulter och även skapa en kontakt. Det problem vi ser med detta är att den eventuella klienten använder detta tillfället för att lära känna konsulten. Dock är företagsledningarna inte alla gånger medvetna om att det inte alltid är samma senior manager som kommer och gör presentationen som utför konsulttjänsten, utan det är många gånger en juniorkonsult (Clark, 1995). På så sätt får klienten ändå inte den konsult som hon lärt känna och skapat en relation med. Flertalet av våra intervjurespondenter säger att de vägrar att acceptera detta. De avbryter samarbetet direkt om det visar sig att det inte är samma personer som genomför projektet som presenterar det. Detta för att, som flera respondenter kommenterar flera gånger, det är den personliga kemin som är väsentlig och därmed får klienten inte vad hon väntar sig om det inte är samma person som genomför konsulttjänsten som presenterar den.

Genom våra undersökningar är detta dessutom inte ett särskilt vanligt sätt att välja konsulter på, utan oftast baserar klienten valet av konsult på konsultens rykte eller att klienten på ett eller annat sätt redan känner konsulten. På det här sättet får klienten också oftare en konsult som personkemin passar med. När vi i vår enkätundersökning ställde frågan: ”Vad anser Ni vara viktigast vid valet av konsult?” fick svaren ”personliga kontakter” och ”egen undersökning av konsultens kompetens, erfarenheter och meriter” med råge flest röster. Därefter följde ”rykte” på tredje plats. Alternativet ”konsultens egen marknadsföring” fick ingen röst alls av våra respondenter. Här måste dock tas med i beräkningarna att konsultens rykte ingår i både ”personliga kontakter” och ”egen undersökning...”. Vi anar här en svaghet i våra enkätalternativ eftersom rykte även kan ingå i båda de andra två alternativen. Genom detta kan alternativen ha blivit mer sammanvävda.

Genom att klienten tar reda på så mycket som möjligt, som är ekonomiskt försvarbart, om konsulten för att identifiera om konsulten är kompatibel med klienten förbättras chanserna till ett gott samarbete, enligt flera av våra intervjurespondenter. Detta eftersom det då är lättare för klienten att veta vad hon kan förvänta sig av konsulten.

Redan innan själva kontakten med en konsult tas måste en företagsledning inventera vad det egentligen är för hjälp som efterfrågas för sitt problem. Genom att medvetandegöra sitt problem, eller bara komma fram till att företagsledningen faktiskt inte vet vad problemet är har projektet börjat. Enligt många av de VD:ar samt de två konsulter vi intervjuat är detta en av de allra viktigaste sakerna att fastställa innan en kontakt tas med en konsult. När företagsledningen är medveten om vad för typ av problem det är som ska lösas är det lättare att försöka hitta en konsult som passar dem. Om det är så att företagsledningen inte vet exakt vad problemet är, är det viktigt att våga erkänna det för konsulten och inte komma med påhittade förklaringar för att inte behöva visa sin okunnighet om vad det är som sker. Detta kan leda till gap inom kommunikationen som vi återkommer till i avsnittet om kommunikation, 6.6. Genom att klienten är rak mot sin konsult underlättas samarbetet enligt våra intervjurespondenter. Enligt Theander (1991) kan en konsult inte utveckla en klient vidare än till den nivå som han själv uppnått. Det innebär att klienten bör ta reda på var klienten befinner sig kunskapsmässigt jämfört med henne själv. Det är ytterligare en aspekt på varför urvalsprocessen är viktig vid anskaffandet av en konsult.

Att konsulten bara tar sig an klienter som han verkligen har möjlighet att hjälpa bidrar till att han får nöjda kunder. Detta gynnar förutom klienten även konsulten själv då han inte får dåligt rykte genom att inte uppfylla klientens önsknings på samarbetet. Detta hänger starkt samman med att konsulten inte bör lova mer än vad han kan hålla (Bell & Nadler, 1985). De konsulter vi intervjuat hävdar att de i största möjliga mån försöker tacka nej till jobb som de känner att de inte skulle kunna utföra på bästa möjliga sätt, just därför att detta skulle kunna skada deras rykte. Det är viktigt att konsulten behåller sin integritet, vilket vi kommer fördjupa oss i under 4.2.1., konsultens integritet.

## **4.1. Faktorer som påverkar valet**

### **4.1.1. Förtroende och personkemi**

En stor del av konsult-klient relationen bygger på att det finns ett förtroende parterna emellan (Huemer, 1998). Det är utifrån det befintliga förtroendet som förhållandet sedan byggs upp likväl som förtroende skapas av relationen. Ett förtroende kan uppstå ur en relation där parterna förstår varandra väl, har god kommunikation, och därmed arbetar bra tillsammans och skapar resultat. Även om detta är faktorer som det är svårt att vara säker på om de existerar från början av ett samarbete, är bara medvetenheten om att det är viktigt ett steg på vägen. Som vi återkommer till är det viktigt för konsulten att göra ett gott första intryck eftersom det är svårt för klienten att i förväg veta exakt vilket resultat hon kommer att få (Clark, 1995).

Genom att klienten känner efter innan projektets början om det finns bra personkemi mellan henne själv och konsulten kan samarbetssvårigheter lättare undvikas enligt våra respondenter. Alla våra respondenter i intervjuerna pekar på vikten av att personkemin måste stämma för att få ett gott samarbete. Vi drar utifrån detta slutsatsen att det kan kosta klienten att ignorera denna aspekt av valet. En duktig konsult som gör ett bra jobb med en klient behöver inte göra lika bra jobb hos en annan klient om personkemin inte stämmer överens med den klienten.

Som nämnts ovan är det som klient viktigt att tänka på att en konsult inte kan utveckla en klient vidare än till den nivå konsulten själv befinner sig på (Theander, 1991). De vi har intervjuat stöder detta och talar om att det är viktigt att konsulten kan visa på vad han kan innan samarbetet påbörjas. Flera VD:ar talar dessutom om att det är ett måste att använda större konsultfirmor istället för fåmansbolag, för att kunna genomföra många olika strategi- och organisationsförändringar. De VD:ar som hävdar detta menar att de behöver en bredare kompetens än ett fåmansbolag kan erbjuda. Här gäller det för klienten, som vi nämnt tidigare, att hon har definierat sitt problem och dess omfattning, för att veta vilken konsult som skulle passa bäst för uppdraget.

#### **4.1.2. Information**

Vår undersökning går även i linje med den mesta litteraturen inom ämnet, som till exempel Clark (1995) och Alvesson (2003) som säger att valet av konsult oftast beror på rykte och image. Många kontaktar sina systerföretag för att ta reda på vilka erfarenheter de har av sina konsulter, säger en företagsledare i vår kvalitativa undersökning. Eftersom informationen är ofullständig för klienter när det gäller att i förväg bedöma värdet på en konsults kunskaper och förmågor, är rykte ett verktyg för klienten som underlättar utvärderingen. Detta verktyg är dessutom både kostnadseffektivt och tidsbesparande. Ett mycket tydligt bevis på att klienter förlitar sig på konsulters rykte är kollapsen av det amerikanska revisionsföretaget Arthur Andersen efter Enron-affären 2002 (Alvesson, 2003).

Att vi handlar utefter ofullständig information leder till att vi inte kan göra helt rationella val, då det tar alltför mycket resurser att ta reda på all information om ämnet. En av de VD:ar vi intervjuade sa: "Jag skulle vilja tro att jag gör rationella val när jag väljer konsult, men i praktiken är det ju tyvärr inte så...". Detta leder till att klienten till viss del måste ta risker vid valet. Dock är det av intresse att försöka minimera dessa risker så mycket som är möjligt för det pris vi är villiga att betala (Bodie & Merton, 2000). Riskerna minimeras genom att vi anstränger oss för att ta reda på tillräcklig information. Något av vikt är att tillräcklig information inte är det samma som fullständig information. En svaghet i detta resonemang är att det är väldigt svårt för oss att definiera vad "tillräcklig information" innebär.

När vet en klient om hon har tillräcklig information? Shapiro et al (1993), skriver om detta fenomen som han kallar 20/80 regeln. Den innebär att det tar tjugo procent av resurserna att

uppnå åttio procent av målet. För många företag är det inte värt att lägga ut de resterande åttio procenten av resurserna för att uppnå de sista tjugo procenten av målet. Företagsledningar väljer alltså att arbeta med ofullständigt uppfyllda mål. De slutar när de har uppnått ett tillräckligt resultat för att kunna använda sig av de då knappa resurser är tid och pengar. De VD:ar som vi har intervjuat instämmer i att de inte försöker uppnå perfekt resultat med all information då det är kostsamt. Det innebär en risk för dem att inte få det perfekta resultatet men de bedömer att risken generellt kostar mindre än vad det hade kostat att få fram ett perfekt resultat.

En konsult som ingick i vår kvalitativa undersökning medger att det finns mycket skiftande kvalitet bland konsulter. Auktoriseringen bland managementkonsulter är mycket svag, regleringar och etiska koder följs dåligt (Alvesson, 2000). Detta behöver dock inte vara till nackdel för klienten då hon kan förlita sig på andra faktorer såsom rykte och image som vi nämnt ovan. Vad som är viktigt att påpeka är att en högre grad av auktorisering inte behöver innebära att det blir väsentligt lättare för klienter att välja konsulter. Detta återkommer vi till under rubriken professionalism och anti-professionalism, 6.4.

Auktoriseringen skulle dock gallra bort alla konsulter som inte besitter tillräcklig teknisk kompetens för att utföra konsultarbetet. Problemet med det är att det inte alltid är den tekniska kompetensen som är av störst nytta för klienten. Att konsulten matchar klienten på det mer personliga planet är också viktigt. Som läget är nu fungerar ryktet som en form av auktorisering då det delvis eliminerar mindre omtyckta konsulter. De konsulter som genomgående handlar oetiskt eller dåligt på annat vis försvinner för det mesta från marknaden, genom att de får dåligt rykte och att inga klienter vill köpa deras tjänster längre. Ett exempel på detta är, som vi tidigare nämnt, Arthur Andersen och Enron-affären 2002. Arthur Andersen handlade oetiskt och till och med olagligt vilket uppmärksammades i massmedia och som innebar att företagets rykte raserades och företagets kollaps var att vänta.

Dessutom är auktorisering av den här branschen väldigt svår att åstadkomma, eftersom den är så mångtydig (Alvesson, 2000). Att branschen är mångtydig innebär att konsulterna många gånger har helt skilda bakgrunder och arbetsuppgifter. Alvesson menar att en orsak till mångtydigheten är att en del konsulter kanske inte har någon ekonomisk utbildning utan att de har arbetat sig upp i ett företags hierarki och på så sätt skaffat sig en betydande erfarenhet. Andra konsulter kan nyligen ha utexaminerats från en handelshögskola. En annan orsak till denna mångtydighet kan, enligt Alvesson (2000), bero på att inträdesbarriären för branschen är mycket låg i många länder och därmed kan nästan vem som helst starta en konsultfirma. Det finns dessutom väldigt skiftande frågor som strategi- och organisationskonsulter arbetar med, vilket gör det svårt att genom en auktorisering bestämma vilka kunskaper som konsulterna ska besitta.

### 4.1.3. Image

Vad som bör poängteras är att det fortfarande finns både bra och dåliga konsulter. De dåliga konsulterna kan vara mycket duktiga på att dölja sina dåliga sidor, genom impression management, och därmed förhindra negativ ryktesspridning. Med impression management menas att en konsult kan genom sitt uppträdande konstruera en bild, sann eller falsk, vilket vi återkommer till senare under 6.6.1. Detta anser vi vara viktigt att känna till för att kunna vara kritisk i sökfaser. En av våra respondenter påstår att de dåliga konsulterna är kortlivade på marknaden och om en konsult har arbetat under ett flertal år och därmed skaffat sig erfarenhet så kan det inte vara en dålig konsult, eftersom detta betyder att han fått kunder. Detta bedömer vi som att det finns risk att klienten inte tillräckligt känner till hur konsulten kan dölja sina svaga sidor vilket innebär att klienten kan ha svårt att på ett kritiskt sätt granska konsulter.

Många konsultföretag har bra rykte och image för att de är stora. För att bli ett stort företag behöver de inte växa genom framgång. Många konsultföretag har blivit stora på grund av sammanslagningar och uppköp av andra företag. Detta kan anses som en form av impression management på makronivå (Alvesson, 2003). Att anledningen till att vara stor inom konsultbranschen skulle vara skalekonomi och synergieffekter stämmer inte enligt Alvesson. Vi ser dock att det kan finnas en viss form av synergieffekt beroende på vilken strategi för att leda kunskapen inom företaget som tillämpas. Som vi beskriver nedan under rubriken konsultens kodifiering och personalisering, kan detta ske genom kodifiering eller personalisering, vilket vi kommer att utveckla i avsnitt 6.3.

Frågan om klienten drar större nytta av användandet av ett stort konsultföretag än ett litet är naturligtvis en bedömningsfråga från projekt till projekt. Som en av våra intervjuade VD:ar uttrycker sig: ”ett företag kom med en lösning av ett problem som det hade applicerat på ett annat klientföretag, vi ansåg att det även kunde vara en passande lösning i vårt problem, så de fick jobbet”. Detta är ett väldigt vanligt tillvägagångssätt och de stora konsultfirmorna har även kritiserats mycket för detta, se O’Shea & Madigan (1997). Anledningen är att konsultfirmorna i princip bara ändrar namn på klientföretaget i den befintliga rapporten och säljer därmed samma lösning två gånger. Vi anser dock att det finns både för- och nackdelar med detta. En fördel kan vara att klienten i förväg kan få reda på resultatet av lösningen från dess föregående användare, även om det inte behöver innebära att resultatet blir bra för nästa användare av lösningen. Nackdelen kan vara att lösningens föregående användare kan vara den nuvarande klientens konkurrent. Därför kan det vara svårt att uppnå någon konkurrensfördel genom införandet av lösningen.

En VD som vi intervjuade svarar att det inte stör honom om konsulten kommer med en lösning som egentligen var framtagen för någon annan, bara den passar honom själv. Den här VD:n säger att det istället kan leda till att konsulten snabbare kommer med en lösning till

honom, vilket kostar mindre. Naturligtvis ser han helst att konsulten inte arbetar med konkurrenter men om det är stora konsultfirmor är det enligt vår respondent okej att en annan del av konsultfirman har arbetat med en konkurrent till klienten. Däremot ser han helst att konsulten inte vidarebefordrar lösningar som är utarbetade med honom till konkurrenter.

När det gäller att förlita sig på en konsults image för att utvärdera honom i sökfasen är det viktigt att känna till farorna med detta. Image blir avgörande många gånger då det inte finns några påtagliga kvaliteter eller rykten tillgängliga för klienten för en inspektion av konsulten (Alvesson, 2003). Därför arbetar alla konsulter mer eller mindre med att styra sin image. Det finns olika nivåer för styrning av image (Alvesson, 2003). De olika nivåerna går från branschnivå via företags- och arbetsgruppsnivå till individnivå. Vår kvalitativa undersökning visar att sätten att styra image kan skilja sig mellan stora och små konsultföretag. Som en konsult från ett mindre konsultföretag uttrycker sig: ”snygga pamfletter är inget som går hem hos klienten”. På mindre konsultfirmor, det vill säga konsultfirmor med endast ett fåtal anställda, tror vi oss kunna säga att styrning av image sker istället till största delen på individnivå. På mindre konsultfirmor anser vi att det är viktigt att visa upp sitt intellekt. Att en av våra intervjuade konsulter tog emot oss i sitt bibliotek kan ge honom en image om att vara beläst och med stort intellekt. Detta innebär att klientens uppfattning om konsulten kan färgas av image.

Vad gäller de större konsultfirmorna kan kontakter med välrenommerade universitet visa upp en image av professionalitet (Alvesson, 2003). Här är styrning av image på en högre nivå mer väsentlig visar vår undersökning. De större konsultfirmorna bygger även upp sin image genom att knyta management gurus till sig och publicera deras böcker (Fincham i Clark & Fincham, 2002). På grund av detta behöver inte en klient känna konsulten i förväg eller känna till ett rykte om honom för att vara kapabel att kunna utvärdera konsulten. Alvesson (2000) uttrycker detta som att institutionaliseringen av professionens funktioner fungerar som en kvalitetssäkring då konsultens certifiering eller rykte är frånvarande.

#### ***4.2. Konsulters egenskaper som påverkar projektets framgång.***

Att välja rätt konsult kan ha mycket stor inverkan på projektets framgång. Därför kan det vara värt att lägga ned lite extra energi på att hitta en bra konsult. Vi kommer här att definiera vilka goda egenskaper en konsult bör ha. Denna kunskap anser vi bör användas som underlag i sökfasen.

### 4.2.1. Konsultens integritet

En gemensam nämnare i litteraturen inom vårt område, liksom vår primära datainsamling, är att konsultens integritet är viktig hos en bra konsult. Konsultens integritet handlar till stor del om att handla etiskt samt att hela tiden sätta klientens intressen före sina egna (McLachlin, 1999; Sartain, 1998). Konsultens intressen i ett projekt kan vara att hela tiden identifiera nya problem som innebär mer jobb för honom och därmed mer debiterbar tid (Anonymous, 1996). En konsult med stor integritet ser till klientens bästa och försvinner ut ur klientföretaget vid rätt tidpunkt (O'Shea & Madigan, 1997; Bergholz, 1999; Holtz, 1986). Konsulten får till exempel aldrig påstå att han kan lösa ett problem när han egentligen inte har någon kompetens inom området.

Likaså är det viktigt att konsulten kan säga ifrån när han märker att klienten skulle behöva hjälp från någon annan och deras samarbete inte leder till något bättre (McLachlin, 1999). Att sätta klientens intressen först behöver inte alla gånger innebära att göra som klienten säger. Mycket litteratur beskriver att retorik anses som något negativt som kan utnyttjas av konsulterna för att misleda klienter, exempelvis Bloch (1999) och Clark (1995). I vissa lägen kan det vara etiskt korrekt för konsulten att använda sina retoriska egenskaper för att övertyga klienten om vad som är långsiktigt bra för henne (McLachlin, 1999). Det är inte alla gånger som det klienten vill ha ut av konsulten är det bästa för klienten. Klientens kortsiktiga mål kan vara i konflikt med hennes långsiktiga. Detta kan innebära att klienten anser att konsulten kommit med ett dåligt råd eftersom konsulten var fokuserad på klientens långsiktiga mål (Easley, 1999). Det är vid dessa tillfällen som konsulten bör använda sina retoriska egenskaper för att förklara för klienten vad som är rätt och fel ur klientens synvinkel. Detta visar på att konsulten har stor integritet och gör konsulten till en bättre konsult. Problemet är dock för klienten att veta när konsulten är uppriktig och när han bara försöker sälja in sig i fler projekt.

En konsult bör tänka på att försöka vinna en klient för ett långsiktigt samarbete, inte ett projekt. Detta kan konsulten endast göra genom att hjälpa klienten att uppnå sina långsiktiga mål (Easley, 1999). Om konsulten kommer med råd som kan anses mindre populära av klienten är det viktigt att klienten inte "skjuter budbäraren". En lösning på detta problem är naturligtvis inte enkel, men en förutsättning för en lösning beskrivs nedan om hur målkongruens skapas.

Både vår sekundära och primära datainsamling visar att det förekommer bristande integritet bland konsulter. Men det behöver inte betyda att det är konsulternas fel. Genom vår undersökning framgår även att klienterna många gånger ger upphov till konsulters bristande integritet genom att "skjuta budbäraren". "Konsulter kan inte alla gånger exakt säga vad de anser vara bäst för klienten, de måste även tänka lite på vad klienterna vill höra, annars

stänger klienterna dörren för konsulterna direkt”, säger en konsult i vår undersökning. Detta leder till att konsulten måste minska sin integritet för att överleva. Det är då som vi anser att konsulterna bör använda sina retoriska kunskaper. Att behålla sin integritet och berätta för klienten vad som verkligen är bra för henne utan att bli ”skjuten” kräver retoriska egenskaper. Enligt vår bedömning, som grundar sig i vår sekundära och primära datainsamling, är det således inte bara till ”impression management” som konsulter använder sina retoriska kunskaper, som många akademiska kritiker hävdar. Retoriska egenskaper kan även anses vara till klientens fördel. Ansvar för att konsulten använder sina retoriska egenskaper till klientens fördel ligger således både på konsultens som på klientens sida, vilket framgår av ovanstående resonemang.

Ett annat exempel på att konsulten inte bara använder sina retoriska egenskaper till övertalning som kan vara negativ för klienten är att de retoriska egenskaperna inte bara behöver användas vid tal. Retoriska egenskaper är även en allmän mänsklig kompetens som formar tankarna (Sturdy i Clark & Fincham, 2002). Konsulten debatterar lika mycket med sig själv som med klienten. På så sätt skapas kunskap genom en retorisk dialog som konsulten sedan kan använda till klientens fördel.

#### **4.2.2. Konsultens kompetens**

En kritisk faktor för en framgångsrik konsulttjänst är naturligtvis konsultens kompetens. O’Shea och Madigan (1997) tar i sin bok upp flera exempel där konsulter från stora konsultfirmor ruinerar stora korporationer så de näst intill går i konkurs. Med hänsyn till följande resonemang anser vi att ett skäl till dessa misslyckanden skulle kunna vara konsultens inkompetens. Konsulterna hade teorier om hur de skulle få dessa företag framgångsrika, men på grund av sin inkompetens lyckades de inte översätta dessa teorier till praktiken. En konsults kompetens baseras alltså till stor del på förmågan att omvandla teorier till praktik (McLachlin, 1999).

En konsults uppgift kan delvis beskrivas som att översätta teorier till praktik. Till sin hjälp använder därför konsulten olika modeller (Kieser i Clark & Fincham, 2002). Detta förklarar även varför många kända modeller som till exempel BCG-matrisen kommer från just konsultfirmor och det förklarar även vikten av att knyta universitet och management gurus till sig.

Det finns ett rationalitetsgap mellan managementvetenskapen och praktiken (Kieser i Clark & Fincham, 2002). Det beskriver svårigheten med att översätta teorier till praktiken. Det finns ett antal faktorer som hindrar överföringen av vetenskaplig problemlösning till praktiken. Enligt Kieser är exempel på dessa faktorer organisatorisk konservatism, psykologiskt motstånd och ”politicizing”. Vidare skriver Kieser att nyckeln till att komma över dessa hinder är att analysera faktorerna. En sådan analys kan identifiera orsakerna till hindren och



dessutom bana väg för utvecklingen av vetenskapliga begrepp som flyttar på hindren. Utifrån detta anser vi att en konsult med mycket kompetens klarar av att identifiera orsaker till varför överföringen av vetenskaplig problemlösning till praktiken hindras och på så sätt lyckas den kompetenta konsulten även att flytta på hindren.

En viktig anledning till att en klient anlitar en konsult är att klienten inte klarar av att lösa ett problem på grund av dess komplexitet. Vi definierar teorier som en abstraktion av en komplex praktisk värld. För att då kunna lösa komplexa praktiska problem krävs det teorier. Varför kan då inte klienten själv använda sig av dessa teorier? Orsaken är att klienter, som anses vara praktiker, inte har samma referensramar som teoretiker. Detta innebär att de formulerar beslut och problem olika och de har även olika sätt att komma fram till lösningar (Kieser i Clark & Fincham, 2002). Därför är en del av konsultens jobb att överföra teorins språk till praktikens så att klienten förstår den. Som vi beskrivit ovan i kapitel tre är det ett mycket svårt jobb då det finns många översättningar. En konsult som argumenterar för en översättning kan ha lika mycket rätt som en konsult som argumenterar för en helt annan.

Även konsultens förmåga att kommunicera med både ett klientföretags VD och de som befinner sig längst ned i klientorganisationens hierarki ingår i hans kompetens (McLachlin, 1999). Med god kommunikationsförmåga lyckas konsulten lättare med att samla in behövlig data för sin analys. Senare under rubriken kommunikation, 6.3. kommer vi att beskriva närmare hur kommunikationen fungerar och vi kommer även att betona vikten av god kommunikation under rubriken projektteamets arbetssätt, 6.2.2.1. McLachlin (1999) skriver även att ”kompetens inkluderar att känna till sina egna begränsningar och att agera i förhållande till sin förmåga”. Detta sammanlänkar konsultens kompetens med hans integritet. Konsulten måste känna till sin egen förmåga, det vill säga sin kompetens, för att kunna säga till klienten när något projekt går utanför hans kompetens och i så fall bör konsulten inte ta på sig det projektet för att behålla sin integritet.

Ovanstående resonemang om vad som krävs för att klienten ska förstå konsulten leder oss vidare till ytterligare en viktig faktor i valet av konsult för ett framgångsrikt projekt, nämligen en passande interaktion mellan konsulten och klienten.

### ***4.3. Passande interaktion mellan konsulten och klienten***

Även om konsulten har mycket stor kompetens och integritet behöver inte det direkt betyda att valet av konsult är rätt. Eftersom konsulten ska arbeta tillsammans med klienten är det även viktigt att interaktionen mellan konsulten och klienten fungerar väl.

För en väl fungerande interaktion är det viktigt att konsultens sätt att tänka är på samma våglängd som klientens (McLachlin, 1999). Dessutom måste kommunikationen vara god. En

aspekt som är av stor vikt för god kommunikation, är som tidigare nämnts, att den personkemin stämmer mellan konsulten och klienten. Den sociala kompetensen kan även vara avgörande för god kommunikation. För att kunna kommunicera på ett effektivt sätt är det viktigt att de båda parterna är på samma nivå vad gäller språket. Talar klienten och konsulten inte samma språk är det lätt att missförstånd uppstår vilket kan resultera i ett icke önskvärt projektresultat.

Vid våra intervjuer har det framkommit att en konsult kan bli ratad på grund av att den personliga kemin inte stämmer trots att han har tillräcklig kompetens. En av våra intervjurespondenter säger att konsultens användande av ett trendigt språk för att imponera på klienten oftast inte går hem utan att det istället hämmar kommunikationen. Det kan även hämma klientens aktiva deltagande i möten med konsulten (Martin et al, 2001).

När valet av konsult väl är gjort står klienten inför ett antal faser som alla måste fungera väl för att klienten ska få ut så mycket som möjligt av arbetet med konsulten. Vi kommer att börja med att beskriva faserna i kronologisk ordning. Härnäst beskrivs således kontraktet och dess utformning.

#### **4.4. Summering av kapitel fyra**

- Innan valet av konsult görs anser vi att företagsledningen borde klargöra vad problemet är och till vad konsulten ska anlitas.
- Vid valet av konsult är *rykte* och *image* viktiga för att i förväg utvärdera konsulten. Konsultens rykte anses fungera som en ersättning av *auktorisering* då vi menar att det är svårt att auktorisera i en så mångtydig bransch.
- De egenskaper som vi rekommenderar företagsledningar att titta på vid valet är konsultens *integritet* och *kompetens*. Med integritet menas i stort att konsulten sätter klientens intressen före ens egna. Kompetensen baseras på hur väl konsulten lyckas översätta teorier till praktiken så klienten förstår dem.
- Vidare vid valet av konsult föreslår vi företagsledningar att se till *interaktionen* mellan de personer ur klientföretaget som ska ingå i projektet och konsulten. Det är viktigt att den *personliga kemin* stämmer mellan alla inblandade parter.

## 5. Kontraktet

Efter sökfasen kommer arbetet med att upprätta ett kontrakt som innebär att definiera problemet. I kontraktetsfasen har vi funnit tre olika delar som är viktiga. Dessa är klientens delaktighet, kontraktets struktur och målkongruens, vilka vi här kommer att ta upp.

### 5.1. Klientens delaktighet

Redan i kontraktetsfasen av projektet är det viktigt att klienten gör klart för konsulten att hon kommer att kontrollera hela projektet och att ansvaret för projektet är uppdelat lika mellan klienten och konsulten (McLachlin, 1999). Om det inte klargörs på ett tidigt stadium att klienten ska vara involverad i hög grad riskeras att konsulten tar kontrollen, vilket kan sluta i katastrof för klienten. Ju mer delaktig klienten är desto större är chanserna att resultatet av projektet blir det önskvärda. O'Shea och Madigan (1997) visar flera typexempel där konsulten har tagit kontrollen och hela projektet har slutat i förödelse. Om konsulten känner ett maktövertag finns det stora incitament för honom att ändra projektet till sin fördel. Konsulten kan på så sätt göra projektet större än nödvändigt och skapa mer debiterbar tid. Detta visar vår intervjuundersökning liksom mycket litteratur, såsom O'Shea & Madigan (1997) och Clark (1995). Ett sätt för klienten att ta kontrollen är att via klara överenskommelser i ett kontrakt lägga upp det kommande projektet tillsammans med konsulten och genom detta vara så delaktig som möjligt under hela projektets gång.

Båda parter måste på ett tidigt stadium vara överens om vad projektet innebär och vad det önskade resultatet är. Kvalitet på en tjänst definieras som skillnaden mellan förväntningar och perception (Lindquist & Persson, 1997). En klar överenskommelse hjälper både klienten och konsulten att säkra kvaliteten och därmed tillfredsställelsen. Detta hjälper både klienten att tvingas tänka klart över löften och förväntningar och det hjälper konsulten med att sänka orealistiskt höga förväntningar hos klienten. På så sätt ökar chanserna till en positiv tjänstekvalitet. Flertalet av våra VD:respondenter talar om vikten av ett klart definierat kontrakt för att skapa en god målkongruens, vilket vi återkommer till nedan.

Tidigare har vi talat om det gap som kan uppstå mellan förväntningar och perception, förväntningsgapet. Något som driver detta gap är just oskrivna och inofficiella kontrakt som fokuserar på klientens och konsultens olika förväntningar. Martin et al (2001) benämner dessa kontrakt för outtalade "psykologiska kontrakt" vilket för oss vidare till nästa avsnitt som handlar om kontraktets struktur.

## 5.2. Kontraktets struktur

Vi har genom våra intervjuer funnit att det finns olika sätt när det gäller att upprätta kontrakt. Vi har funnit en VD som säger att han inte upprättar kontrakt alls, med motiveringen att "vår grundinställning är att man litar på alla". Andra VD:ar talar om att de vill ha allt, ner till smådetaljer, definierade i ett skriftligt kontrakt. Detta är två ytterligheter och vad som är bäst tror vi kan bero på situationen. Vi anser dock, liksom viss litteratur, att det i många fall är till stor fördel för klienten att i kontraktet definiera så mycket som möjligt om hur projektarbetet ska gå till och vilka målen är (Jang et al, 1998).

Huruvida kontraktet ska vara ett skrivet formellt kontrakt eller ej beror på omständigheterna. Avgörande kan vara om klienten och konsulten har erfarenheter av att arbeta tillsammans sedan tidigare och till vilken grad de har förtroende för varandra enligt flertalet av våra intervjurespondenter. Som Block (1981) menar, ett kontrakt ska i första hand fungera som ett kommunikationsverktyg för projektet och inte som ett juridiskt kontrakt som skulle kunna användas vid en eventuell tvist. Vi anser dock att så mycket som möjligt bör vara skrivet i ett formellt kontrakt såvida det inte påverkar relationen negativt. Det som kan påverka relationen negativt skulle kunna vara om konsulten och klienten har arbetat ihop många gånger tidigare. Då kan konsulten känna att klienten inte litar på honom om klienten alltid vill skriva ett detaljerat och väldefinierat kontrakt. Därmed kan konsulten känna sig obekvämt i relationen. Genom att ändra det outtalade "psykologiska kontraktet" till ett uttalat formellt kontrakt ökar dock chanserna att minska förväntningsgapet (Martin et al, 2001). Detta för att det blir mer uttalat exakt vilka förväntningar parterna har på samarbetet.

Anledningen till att många använder sig av outtalade "psykologiska kontrakt" är svårigheten att uttala vissa delar av projektet explicit, berättar en konsult för oss. Det blir lätt så att klienten säger "ja, du vet vad jag menar", konsulten kan då inte säga nej även om han inte alls förstår vad klienten menar, eftersom det kan försvåra samarbetet. Då konsulten säger att han förstår tror klienten att de är överens, men i själva verket är de kanske inte det. Vad som är viktigt är att aldrig anta att missförstånd och osäkerheter löser sig själv efterhand. Det finns då en risk att varken klienten eller konsulten ser behovet av ett formellt kontrakt och slutresultatet kan lätt bli otillfredsställande (Martin et al, 2001). Detta är en fälla som vi vill göra företagsledningar uppmärksamma på. Även om det kan kännas jobbigt som klient att behöva definiera allting noggrant tycker vi att det är värt besväret eftersom det önskvärda resultatet troligtvis stämmer bättre överens med verkligheten om det skrivits ett formellt kontrakt.

Ett av de företag som ingick i vår kvalitativa undersökning använder sig till största delen av en väldefinierad målbeskrivning. De märker tydligt att målet uppnås bättre om det i förväg definieras väl. Genom vår sekundära och primära undersökning kom vi fram till ett antal punkter som bör beskrivas i kontraktet. Exempel på de som vi finner vara de viktigaste är målbeskrivning, ansvarsfördelning, vilka resurser som krävs, projektets deadline och vad som

händer om konsulten inte blir klar inom utsatt tid. Om detta inte är överenskommet redan från starten kan det finnas risk för ett opportunistiskt beteende från konsultens sida som leder till att projektet dras ut. Detta kan ske genom att konsulten försöker förlänga projektet och därmed skaffa sig mer debiterbar tid.

Många företagsledare som vi har intervjuat i vår undersökning talar om att de bestämmer priset redan innan projekt med strategi- och organisationskonsulter dras igång. Det som framför allt skiljer dem åt är hur precis denna bestämning är. Vissa vill bara att ett spann var priset kommer att hamna ska anges medan andra vill ha ett fast pris bestämt i förväg. Vår intervjuundersökning visar på delade meningar vad gäller diskussion om priset. Vissa anser att det är fullt att prata om priset i förväg. De som delar denna uppfattning anser att det är ”pinsamt att tala om priset, konsulten bör inte ifrågasätta om vi har råd eller ej”, som en respondent uttryckte det. Genom vår intervju undersökning har vi kommit fram till att det oftast blir dyrt om klienten vill spela på prestige och måla upp en bild av att pengar inte är en knapp resurs i sin verksamhet. På så sätt kan konsulten känna att han kan sätta ett slutpris som är högre än värdet på tjänsten

Vi bedömer att prestige ger konsulten signaler om att det finns möjligheter för honom att handla opportunistiskt. ”Hur känsligt det än kan kännas att diskutera priset i förväg tycker vi att denna diskussion ändå är nödvändig och därför tar vi alltid upp den”, anser en av våra respondenter. Genom att fastställa priset i förhand går det att förhindra att konsulten handlar opportunistiskt kommer det fram från vissa respondenter i vår undersökning. Därför bör det enligt vår uppfattning vara med i kontraktet. Samtidigt mötte vi vid intervjuerna VD:ar som inte alls tycker att det är något speciellt med att diskutera priset. De ser det som något självklart. Vår slutsats av ovanstående diskussion är att det är viktigt att i förväg komma överens om priset och definiera det i kontraktet då priset naturligtvis påverkar tjänstekvaliteten eftersom det påverkar tillfredsställelsen.

### **5.3. Målkongruens**

Det formella kontraktet underlättar även arbetet med att skapa målkongruens, det vill säga att skapa en målöverensstämmelse mellan klientens och konsultens mål, vilket i sin tur leder till att chanserna för att lösa problemet förbättras. För att uppnå målkongruens bör klienter och konsulter strukturera arbetet enligt en hierarki av mål (Turner, 1982). Denna hierarki innebär att mål måste sättas för alla faser i projektet såsom allt ifrån att hitta information till permanent förbättring av organisationens effektivitet.

De båda parterna, klienten och konsulten, måste acceptera att både konsulten och klienten måste ta ansvar för att kunna skapa en meningsfull förändring (Shapiro et al, 1993). Med detta menar Shapiro att klienten inte kan slå sig till ro när hon har anlitat en konsult utan att hon

istället måste ta aktiv del i projektet och föra fram vad hon vill att projektet ska leda fram till. Klienten måste dessutom vara med i processen och kan inte skylla allt på konsulten om något går fel om hon inte har tagit en aktiv del i processen. Om det inte sker blir det lätt att de båda parterna skyller på varandra istället för att se sin del i att resultatet blev som det blev. (Shapiro et al, 1993)

Flertalet av våra intervjurespondenter talar om vikten av att som klient styra projektet så till vida att en kommunikation upprättas där parterna talar om mål och arbetsätt. En företagsledare i vår undersökning säger att ansvaret för att skapa målkongruens helt är klientens. Om klienten inte själv vet vad hon vill få ut av nyttjandet av en konsult är det ofta svårt för konsulten att veta det. Det leder lätt till att klienten vid projektets slut inte blir nöjd med konsultens arbete.

Vi föreslår att både konsulten och klienten, var för sig, listar upp sina egna mål för projektet, såväl långsiktiga och kortsiktiga. Vi har i vår intervjuundersökning sett tecken på att detta skulle kunna vara en möjlig lösning på problemet med att nå målkongruens. Vissa respondenter visade på att bristande målbeskrivning lett till sämre resultat. Tillsammans bör konsulten och klienten sedan jämföra dessa två listor och uppmärksamma punkter där de båda inte har samma mål. Utifrån detta bör de båda sedan göra en ny lista tillsammans för att nå en målöverensstämmelse. När konsulten och den ansvarige för projektet i klientorganisationen, principalklienten, är överens om målen är det viktigt att de kommunicerar ned målen i hela projektorganisationen på ett effektivt sätt. Detta för att även få en vertikal målkongruens, på så sätt minskas även det vertikala kommunikationsgapet som beskrivs nedan under rubrik 6.3.2. Det är inte tillräckligt med vertikal målkongruens i både klient- och konsultorganisationen och mellan den ansvariga konsulten, principalkonsulten och principalklienten. Det är även viktigt att det råder målkongruens på alla horisontella plan mellan klient- och konsultorganisationerna (Martin et al, 2001).

För att uppnå målkongruens är det viktigt att arbeta med att som klient och konsult förstå varandra. Vad menar vi egentligen med alla fina ord som sägs? Vad vill vi? Finns det ett konsultspråk som är svårt för andra att förstå? Genom att parterna är uppmärksamma på dessa frågor kan många missförstånd undvikas. Det är viktigt att konsulten sätter sig in i klientens situation (Theander, 1991). Vi ställer oss frågande till om det avsätts tillräckligt med tid för detta. Flera av våra respondenter talar om vikten av att arbeta med detta och att ett fint språk inte imponerar. Men vi undrar om det kanske ändå är så att ”det fina språket” kan påverka konsult-klient relationen negativt genom att ge upphov till missförstånd. Vår poäng är att det också kan vara i konsultens intresse att tala på ett sådant sätt att klienten förstår. Detta då ett missnöje med tjänsten från klientens sida drabbar konsulten genom att det kan bli så att klienten skyller på honom.

Detta för oss in på nästa steg i relationen som är klient-konsult relationen under projektets gång. Vi vill poängtera att tillfredsställelsen i efterkommande steg är beroende av de tidigare.

En intervjurespondent sade att det är under inledningsfasen med valet och kontraktsskrivandet som grunden för en god relation läggs. Misslyckas inledningsfasen med det leder det till minskad tillfredsställelse hos klienten. Hur inledningsfasen med kontraktsskrivandet avlöper beror som vi tidigare nämnt till stor del på hur relationen mellan konsulten och klienten är. Denna relation ska vi nu gå in djupare på i nästa kapitel.

#### **5.4. Summering av kapitel fem**

- Vi finner det viktigt att klienten är *delaktig i processen* och att det definieras i ett kontrakt. Vi finner även belägg för att ett *kontrakt* ska innehålla målbeskrivning, ansvarsfördelning, vilka resurser som krävs, projektets deadline och vad som händer om konsulten inte blir klar inom utsatt tid. Detta för att inte konsulten ska göra projektet större än nödvändigt.
- Vi rekommenderar att i förväg komma överens om *ett prisintervall* och definiera det i kontraktet då priset naturligtvis påverkar tjänstekvaliteten eftersom det påverkar tillfredställelsen.
- Något som framkommit tydligt är vikten av att klienten själv vet vad hon vill ha ut av samarbetet. Detta för att kunna *definiera mål* och kunna skapa *målkongruens*.
- Även *ansvarsfördelningen* är viktig. Båda parterna har ansvar för att skapa ett förmånligt samarbete.

## 6. Klient-konsult relationen under projektets gång

Vi tror inte att det finns någon speciell mall att följa för en klient-konsult relation. Detta för att den här relationen ter sig nästan alltid olika beroende på ett antal faktorer såsom personkemi, typ av projekt, typ av konsult samt olika restriktioner exempelvis tidsmässiga och finansiella. Därför är det nästan omöjligt att som utomstående säga sig förstå en klient-konsult relation (Ficham i Clark & Fincham, 2002). Trots denna svårighet i analysen av relationen är det kanske det allra viktigaste under ett konsultprojekt att relationen mellan klienten och konsulten fungerar. Även om det till exempel finns teknisk kunskap och en stor vilja från båda parter är det inte säkert att konsultprojektet blir bra om inte relationen mellan klient och konsult är bra. De direkta slutsatser som vi kan dra från de intervjuer vi gjort med både konsulter och klienter är att det finns åtminstone två väldigt viktiga saker att tänka på och vara medveten om när det gäller klient-konsult relation. För det första är det viktigt att kommunikationen sker på ett sådant sätt att båda parter är öppna för kommunikation samt att de förstår varandra. En mer utförlig diskussion om kommunikation mellan klient och konsult följer nedan i avsnittet om kommunikation. Det andra är att det är viktigt att mål och förväntningar noga definieras vid projektets start i både muntliga diskussioner mellan klienten och konsulten samt i någon typ av skriftligt kontrakt, som vi tidigare nämnt. Denna punkt har vi fått mycket medhåll för under våra intervjuer med både VD:ar, konsulter och de akademiska experterna på konsultområdet. En stor fiende i klient-konsult relationen är missuppfattningen (Theander, 1991). Skulle den ena parten i samarbetet missförstå den andra skulle detta kunna leda till att resultat av projektet inte alls blir det som förväntats av en eller båda parterna. Vi vill alltså därför poängtera för företagsledningar att det i diffusa eller komplexa fall kan vara en fördel att konkretisera vad de som klient vill få ut av projektet och varför de anlitar en konsult. Görs detta i ett tidigt stadium ökas chanserna för ett framgångsrikt konsultprojekt.

När vi i vår enkät till VD:ar ställt den öppna frågan ”vad tror ni krävs för en effektiv och produktiv klient-konsult relation” har flertalet av respondenterna svarat att god kommunikation samt personkemi är avgörande. I linje med de antaganden vi gör ovan angående måldefinitioner och problembeskrivningar hävdar många VD:ar i vår enkätundersökning att för att nå ett gott resultat är det väldigt viktigt med konkreta beskrivningar av dessa tillsammans med konsulten. En VD svarar: ”...dessutom krävs en öppen och tydlig dialog från företagets sida gentemot konsulterna, för att kunna kommunicera företagets avsikter och förväntningar”. Det förslag vi kan ge baserat på vår intervjuundersökning är dessutom att det bland VD:arna anses viktigt att en företagsledning tar sig tid för konsulten. Detta för att konsulten ska bli så väl insatt i företaget som möjligt och få känslan av att detta är ett projekt med hög prioritering hos företagsledningen.

Klient-konsult relationen är komplex och det uppstår lätt störningar som skadar relationen. Därför ser vi det som viktigt att arbeta med att uppnå och bibehålla en god relation. De



faktorer som vi på ett övergripande plan ser som viktiga för en god relation, är konsultens arbetssätt, konsult-klient relationens struktur och kommunikation vilka vi kommer att fördjupa oss i, i detta kapitel.

## **6.1. Konsultens arbetssätt**

För att förstå klient-konsult relationen ordentligt kan det behövas en kort genomgång av konsultens arbetsprocess. De sätt som konsulter arbetar på kan i allra högsta grad skilja sig. Både beroende på vem konsulten och klienten är men också på vilken typ av projekt det handlar om. Detta har vi lärt oss inte minst genom våra intervjuer då många svar på frågor om konsultens arbetssätt inleddes med ”det beror på...”. Dock kan vissa generella riktlinjer dras upp om hur ett konsultarbete går till. Vi kommer nedan att ta upp de som vi anser viktigast: identifiering av problem, datainsamling, diagnostisering och analys samt implementering.

### **6.1.1. Identifiering av problem**

Projektet börjar oftast med att konsulten, antingen ensam eller tillsammans med klienten, identifierar problemet. I detta stadium kan det enligt våra intervjurespondenter förekomma tvetydighet eftersom klienten kan definiera ett problem med en annan definition än konsulten eller att konsulten och klienten inte riktigt förstår varandra. Då är det viktigt för konsulten att fråga sig varför klienten definierar det annorlunda och vad som skiljer deras språk. Antingen kan det bero på att konsulten inte har tillräcklig information om företaget och därför gör en feldefinition, eller kan det bero på att klienten inte vill se ett mer djupt liggande problem som klientens problemdefinition grundar sig i.

Viktigt här är att kommunikationen mellan klient och konsult är bra. En konsult vi intervjuade sa att han ofta inte kan berätta för en klient i början av samarbetet att klienten har en felaktig problemdefinition. Då måste han som konsult godta klientens definition för att sedan grundläggande försöka förändra klientens synsätt på problemet. Följande citat kommer från en av de konsulter och en akademisk expert som vi har intervjuat: ”börja där klienten är och inte där du själv är”. Detta tolkar vi som att de menar att om klienter och konsulter har olika definitioner på problemet är det viktigt för konsulten att tänka efter varför klienten har en annorlunda definition och börja projektet utifrån den definitionen. Å andra sidan är det vissa av de företagsledare vi intervjuat som hävdar att de vill veta sanningen direkt. Om konsulten anser klientens definition vara felaktig bör konsulten tala om det för klienten i början av projektet för att så tidigt som möjligt åtgärda problemet. En VD sa ”livet är för kort för att bygga papier maché byggnader för när det regnar så faller de”, vilket vi tolkade som att han anser att ärlighet och direkta svar varar längst. Om konsulten lindar in sanningen om varför företaget har problem kan detta resultera i att det tar längre tid att lösa problemet och det kan

även leda till att nya problem bildas. Det förslag vi kan ge här, baserat på våra intervjusvar, är att om en företagsledare anlitar en konsult måste hon också vara beredd på att vara mottaglig för det konsulten har att säga. Trots allt betyder konsultation ”att bli hjälpt” och för att bli hjälpt måste klienten vilja bli hjälpt. Detta kan medföra att klienten försätter sig i en något sårbar situation (Schein i Clark & Fincham 2002).

### **6.1.2. Datainsamling**

När problemet väl är definierat är det dags för den datainsamling som behövs för att lösa problemet. Hur detta stadium ser ut varierar också beroende på projekt och konsult. Ibland är det konsulten själv som samlar in data, ibland sker det som ett samarbete med klientorganisationen och ibland vill klienten själv sköta datainsamlingen för att lära sig så mycket som möjligt av projektet. En av de konsulter vi intervjuade vill se sig själv som en handledare och önskade därför ofta att klientorganisationen själv stod för datainsamlingen för att konsulten senare endast ”coachar” klienten fram till rätt lösning. Denna typ av katalysator-konsult har det setts positivt på i flera av våra intervjuer. Det argument som vissa konsulter har för att klientorganisationen själv står för datainsamlingen är att klienten då själv lär sig mer om problemet och vad det grundar sig i.

Vår intervjuundersökning visar starkt på att både klienter och konsulter ofta uppskattar ett samarbete som baseras på att klienten lär sig så mycket som möjligt av projektet. På så sätt kan klienten gå vidare självständigt på ett positivt sätt utan konsultens hjälp. Baserat på detta föreslår vi företagsledningarna att själva sköta så mycket datainsamling som möjligt. Gör de inte det, finns det risk att kunskapen bokstavligen går ut genom dörren när projektet avslutas eftersom det i det fallet är konsulten som besitter den viktiga kunskapen. Om det inte finns möjlighet för klienten att sköta datainsamlingen bör klienten i alla fall noggrant följa konsultens datainsamling. Dessutom är det i förebyggande syfte nyttigt för klienten att sköta datainsamlingen då hon skulle kunna använda sig av samma metod i ett kommande projekt och då redan innehar den kunskap om metoden som krävs vilket kan underlätta kommande projekt. Vi har i våra intervjuer sett exempel på företag som gjort på detta sätt vilket har fått ett framgångsrikt resultat.

### **6.1.3. Diagnostisering och analys**

Följande fas i konsultens arbete med en klient är diagnostiseringen och analysen. Här använder sig konsulten av den problemformulering som har identifierats samt den data som har samlats in. Med hjälp av dessa två faktorer försöker han ställa en diagnos över hur klienten bäst går vidare för att lösa problemet på ett så bra sätt som möjligt. Återigen är det viktigt att komma ihåg att en bra måldefinition i början av projektet kan vara till stor hjälp. Kritik som ofta ges i litteraturen, exempelvis Clark (1995) och Burgundy (1996), i detta sammanhang baseras på att konsulter i denna fas har en tendens att försöka sälja in sig själva

genom att hävda att det i själva verket är fler problem som behöver lösas. På så sätt kan konsulten skaffa sig fler och mer omfattande arbetstillfällen.

En konsult vi intervjuade hävdar att konsulten aldrig ska underskatta klientens intelligens eller kunskap, genom till exempel att försöka sälja in sig på fler projekt. Om han som konsult gör så, kan han råka illa ut och försvinna bort från branschen ganska snabbt genom att hans rykte drastiskt förändras till det sämre, se diskussion angående konsultens rykte i kapitel fyra. I denna diagnostiserings- och analysfas är det också olika till hur stor del klient och konsult samarbetar beroende på vilken typ av projekt och människor det rör sig om. Det förslag vi kan ge till företagsledningar är återigen att det till övervägande del kan betraktas positivt att samarbeta så mycket som möjligt med konsulten även i denna fas på grund av ovan nämnda anledningar. Det negativa med att samarbeta mycket med konsulten är att det tar tid från klientens ordinarie arbetsuppgifter.

#### **6.1.4. Implementering**

En konsults projekt avslutas med en implementering. Ibland följer också en utvärdering av projektet vilket diskuteras mer utförligt under rubrik 7.1.1. Enligt samma argument som nämndes ovan angående datainsamlingen vill båda konsulterna och vissa VD:ar vi talat med att klienten här arbetar väldigt nära konsulten för att skaffa sig så mycket lärdom som möjligt. Denna lärdom kan nämligen komma till användning vid framtida implementeringar av projekt. Det anses också ofta positivt att den kunskap klienten vid detta tillfälle kan ta till sig dokumenteras på något sätt för att bibehålla kunskapen inom företaget. För att undvika att kunskapen vandrar ut ur företaget om en person i ledningsgruppen byter arbetsplats bör kunskapen vara dokumenterad. En mer utförlig diskussion om dokumentering av kunskap från projekt följer under rubrik 6.3. Vi anser det vara en styrka i vår undersökning att vi har fått vikten av samarbetet med konsulten så starkt bekräftad av VD:arna som vi intervjuat.

#### **6.2. Förekommande arbetssätt hos oetiska konsulter**

Det kan förekomma att konsulter arbetar genom att förstärka klientens farhågor för att sälja in sig själv på nya projekt (Clark 1995, Sturdy 1997). Detta innebär att konsulter väcker en oro hos klienten. Genom att hävda att det problemet som klienten i första hand tagit in konsulten för att lösa kan leda till många andra följdproblem som klienten också kommer att behöva hjälp av konsulten med att lösa. Samtidigt är det möjligt att kunden märker att konsulten försöker sälja in sig på ett nytt projekt och blir irriterad över detta. I en av våra intervjuer med en VD sa han att det flera gånger har hänt på det företag han arbetar att företagsledningen har avbrutit projektet med konsulten på grund av att konsulten försökt sälja in sig på nya projekt.

Eftersom rykte spelar en avgörande roll för konsulter kan denna typ av agerande resultera i att en konsult blir arbetslös. Det kan dock vara svårt för en klient att veta när en konsult använder sig av att förstärka farhågor. Detta eftersom det kan finnas tillfällen då det verkligen är så att konsulten har rätt i att det kan uppstå nya problem som behöver åtgärdas. Därför är det viktigt för klienten att se till att hon kan lita på konsulten i så stor utsträckning som möjligt. Personkemi och tillit är därför viktigt att tänka på vid valet av konsult, se diskussion i kapitel fyra.

Det finns konsulter som handlar *precontractual opportunistic*, vilket är att utnyttja sin kunskap före ett samarbete på ett opportunistiskt sätt. Genom att inte göra detta handlar konsulten mer etiskt och riskerar inte att bli avslöjad och mista klientens förtroende. En typ av utnyttjande kan ske genom att konsulten drar nytta av *adverse selection* som innebär att en part har mer information om något som påverkar den andre partens nettoförtjänst av kontraktet (Huemer 1998).

Genom att konsulten och klienten har olika bakgrund och erfarenhet kan betydelsefull kunskap vara olika fördelad. Till exempel är konsulten oftast mer insatt i ämnet. Det är därför han anlitas. Detta leder till att informationen är ojämnt fördelad hos de båda parterna, *informational asymmetries* och att mängden och kvaliteten av informationen hos de båda parterna är olika (Huemer 1998). Detta leder till att klienten måste ha förtroende för att konsulten inte utnyttjar denna fördel. Om förtroendet missbrukas genom att konsulten handlar opportunistiskt kan konsulten ha mist sin enda chans hos klienten. VD:arna som vi har intervjuat talar om att det delvis är genom opportunistiskt beteende som konsulter försvinner från marknaden. De säger också att eftersom branschen bygger så mycket på förtroende är det många klienter som inte våga ge konsulter en andra chans om de handlat oetiskt. Det kostar enligt företagsledningarna alltför mycket och innebär därför en stor risk som de inte är beredda att ta.

### **6.3. Konsultens kodifiering och personalisering**

För att skapa effektivitet i sitt arbete lägger konsulter i allmänhet tid på att kodifiera den kunskap som har inhämtats under arbetet. Den sparas sedan för att kunna återanvändas vid senare tillfälle i nya uppdrag. Kodifieringen sker vanligtvis genom att konsulten dokumenterar skriftligt vad han har lärt sig i till exempel en databas. I konsultfirmor som består av flera konsulter kan sedan de andra konsulterna i firman ta del av informationen när de behöver det. Genom att göra på detta sätt slipper konsultfirmorna kostnaden för att alla medarbetare ska gå den långa vägen för att inhämta den specifika kunskapen och underlättar därmed kunskapsspridningen inom organisationen.

Ett annat sätt att bevara kunskap är personalisering, vilket innebär att kunskapen är bunden till en viss person som kan hjälpa de andra i företaget när de behöver denna specifika kunskap. Databaser kan även här underlätta arbetet genom att innehålla information om vem inom organisationen som har erfarenhet av ett specifikt problem. Genom att gå till databasen är det lätt att komma fram till vem de anställda ska be om hjälp.

För att personalisering ska fungera krävs det att nätverk skapas där kulturen är sådan att de anställda besvarar varandras samtal snabbt och har en stödjande kultur (Hansen et al, 1999). Enligt Hansen et al har företag som använder kunskap på ett effektivt sätt en strategi, antingen kodifiering eller personalisering, som stöds av den andra strategin. De tänker sig en fördelning åttio/tjugo procent. När företag ska välja strategi bör de enligt Hansen et al ställa sig tre frågor:

- Erbjuder vi en standardiserad eller kundanpassad produkt?
- Har vi en mogen eller innovativ produkt?
- Bygger vår problemlösning på tyst eller uttalad kunskap?

Om företag erbjuder kundanpassade, innovativa produkter och/eller bygger problemlösning på tyst kunskap talar det för en personaliseringsstrategi medan motsatserna talar för en kodifieringsstrategi.

#### **6.4. Anti-professionalism och professionalism**

I den litteratur som existerar om management konsulter råder det delade meningar om konsultyrket bör falla under professionalism eller anti-professionalism. För att diskutera detta bör vi först göra klart vad dessa två begrepp betyder. Enligt en strikt definition bör en profession ”be characterized by a defined body of scientific knowledge, acquired through long formal education, autonomy, ethical rules, a distinct occupational culture and client orientation; it should be socially sanctioned and authorized” (Abbott, 1988, Kyrö, 1995 och Selander 1989 genom Alvesson 2000). Det som talar emot att management konsulter tillhör en profession och istället borde falla under anti-professionalism är att själva yrket innebär att de blandar en formell kunskap med den erfarenhet de har. Därför existerar det självutnämnda konsulter med väldigt liten formell kunskap, då de inte behöver passera någon typ av professionellt eller yrkesmässigt prov för att kalla sig själva konsulter (Alvesson 2000). Även om det idag finns möjlighet till certifiering inom konsultbranschen med avtal om etiska regler och en typ av kvalitetsmärkning är det väldigt få inom branschen som nyttjar denna typ av certifiering (Kubr, 1996, Kyrö och Enqvist, 1997 genom Alvesson 2000). En anledning till att det inte existerar någon typ av certifiering kan vara att konsultbranschen är så pass diversifierad som den är och det skulle kunna vara svårt att definiera en exakt kunskap eller erfarenhet som krävs för att bli konsult. En annan anledning är att det inte går att bortse från de anti-professionalistiska sidorna av konsultbranschen (Alvesson 2000). Som vi beskriver på andra ställen i texten är många gånger de mest avgörande faktorerna i hur konsult-klient

relationen fungerar personkemi och kommunikation. Det skulle vara svårt att certifiera eller kvalitetsmärka både därför att det är beroende på konsultens personlighet men också för att det är ett subjektivt beslut från klientens sida om konsulten har bra personkemi och kommunikationsförmåga eller ej. Därför är troligen den bästa lösningen på dilemmat både för konsulter och klienter att blanda professionalism och anti-professionalism (Alvesson 2000).

Vi anser att detta är en relevant diskussion för företagsledningar eftersom det som klient och inköpare av konsulttjänster kan vara svårt att veta vilken kunskap och erfarenhet en konsult har. Om företagsledningen jämförs med en person med ett synfel kan den personen gå till en optiker som personen vet är legitimerad och har en viss utbildning. Dessutom kontrolleras optikern med jämna mellanrum för att fastställa att denne är pålitlig för sina klienter. Jämförs detta med en företagsledning och en konsult kan företagsledningen inte veta hur pålitlig en konsult är och det finns inga typer av kontroller eller legitimationer för konsulter. Klienter hänger sig därför helt till konsultens rykte och image. När klienter anlitar en konsult finns det inga garantier för hur pålitlig eller duglig konsulten i fråga är (Alvesson 2000).

## **6.5. Klient-konsult relationens struktur**

Klient-konsult relationens struktur under arbetet kan vara uppbyggd på flera olika sätt. En del av strukturen är till hur stor del klienten är engagerad. En annan del är projektorganisationens struktur där konsulten kan arbeta självständigt eller mer eller mindre tillsammans med klienten. Dessa båda delar kommer vi att ta upp mer ingående i detta avsnitt.

### **6.5.1. Klientens engagemang**

När en konsult anlitas kan arbetet läggas upp på olika sätt. Genom litteraturläsning har vi funnit att det finns flera olika alternativ för hur klienter arbetar med konsulter. De ytterligheter som vi påträffat är att konsulten arbetar helt självständigt eller att det är en process som är helt integrerad mellan konsultföretaget och klientföretaget. Ett mellanting som vi fått stöd för i våra enkätsvar är att det kan vara VD:n och konsulten som för hela projektet mer eller mindre ensamma. Andra parter såsom andra anställda på klientföretaget är i princip inte involverade i själva processen. När det gäller mer komplicerade processer som det ofta är vid strategi- och organisationsfrågor förespråkas med stark majoritet av respondenterna i både vår kvalitativa och kvantitativa undersökning att arbeta i ett projektteam. I enkätundersökningen var det 72 procent som förespråkade projektteam som arbetsform. Därför föreslår vi företagsledningar att arbeta i projektteam. Där både personal från konsultföretaget och klientföretaget ingår. Genom att använda den här formen tror vi utifrån detta att det blir lättare att nå målkongruens. Detta för att klientföretaget hela tiden är med i processen. Den rapport som framläggs i slutskedet kommer därför oftast inte som en nyhet. Klienten har under arbetets gång haft

möjlighet att vara med och styra konsulten mot sina mål. Det leder till att det blir lättare för konsulten att veta vad som förväntas, han får ständig respons på sitt arbete. Vi anser detta leda till att projektet blir framgångsrikare.

## **6.5.2. Projektteam**

Vi har ovan beskrivit att klientens engagemang är avgörande för projektets framgång. Så är även fallet med strukturen på projektorganisationen. Det faktum att konsultens arbete inte är ett projekt som han kan ro i land ensam på bästa möjliga sätt för oss in på samarbetet parterna emellan. Då konsulten står för en del av den nödvändiga kunskapen står klienten för den andra delen. Vi ser det som osannolikt att en person från klientorganisationen besitter all den kunskap som måste komma från klienten.

Vi ser en genomgående trend både i litteraturen som vi läst och i de svar vi fått av dem vi intervjuat, att de flesta påpekar att det blir bäst resultat om projekten genomförs av en grupp istället för en ensam konsult. Det kan anses positivt att integrera sina egna medarbetare i projektet (Bell & Nadler, 1985; Jang et al, 1998). Denna grupp kan bestå av personer från båda parter, till exempel marknadschef, VD från klientens sida och ett par medarbetare från konsultens sida.

För att kunna lösa ett problem på bästa möjliga sätt anser vi att det är nödvändigt att tillsätta en organisation som arbetar med lösningen av ett problem i form av ett projektteam. Med bakgrund i analysen av både vår sekundära som primära datainsamling anser vi att det inte är fullt tillräckligt att en person från klientorganisationen arbetar tillsammans med konsulten. Denna organisation kommer vi i fortsättningen att kalla för projektteamet. Att det verkar vara att föredra att arbeta med den här typen av projekt i grupp tror vi beror på den komplexa art som problemen oftast har. Som vi nämnt tidigare anlitas konsulter ibland för att få in expertis och ett utomstående perspektiv. Då besitter naturligtvis den personen som anlitas inte all den specifika kunskap som finns samlad i företaget. Gemensamma krafter verkar alltså vara att föredra enligt de källor som vi intervjuat. På så sätt ökar möjligheterna att erforderlig kunskap och information kommer konsulten tillhanda. För att klienten ska kunna dra så stor nytta som möjligt av projektet och därmed av konsulttjänsten anser vi att strukturen på projektorganisationen är av synnerligen stor betydelse.

### **6.5.2.1. Projektteamets arbetssätt**

När klienten och konsulten har kommit överens om vilka mål som gäller är det även viktigt att de kommer överens om vilken metod som ska användas (Jang et al, 1998). Med det menas hur arbetet kommer att se ut, vem som ska göra vad och hur strukturen på projektorganisationen

ska se ut. Här är det viktigt att klargöra spelreglerna för arbetet och vilken policy som ska gälla.

Det är bland annat viktigt att tydliggöra öppenheten i projektorganisationen. De inblandade parterna måste kunna uttrycka sina tankar på ett uppriktigt sätt. Det är även viktigt att uppmuntra till att eliminera eventuella fördomar. Detta för att minska risken för *skilled incompetence* (Starkey, 1996), vilket innebär att en grupp kan bestå av en rad mycket kompetenta individer men gruppen som helhet lyckas inte komma fram till en bra lösning. Detta eftersom individerna inte vill dela med sig av sina åsikter och reflektioner på grund av rädslan att få det sämre i relationen till de övriga i gruppen framöver.

Det är även här viktigt att skapa en klar och öppen tvåvägskommunikation mellan klienten och konsulten. På så sätt minskas på ett tidigt stadium risken för att missförstånd uppstår under arbetets gång. Det är viktigt att konsulten hela tiden finns tillgänglig, även när den befinner sig ”backstage”. En varningssignal för dålig kommunikation är när konsulten slutar svara på meddelanden eller vidarebefordrar klientens frågor till en juniorkonsult (Hegyo-Gioia, 1999). Något som underlättar kommunikationen är förtroende. Förtroende byggs upp genom att båda parterna är pålitliga och håller sina löften (Hegyo-Gioia, 1999). Viktigt att tänka på är att förtroende är något som byggs upp under lång tid men som kan raseras snabbt.

Som tidigare nämnts är klientens engagemang väsentligt för projektets framgång eftersom det är klientens problem som ska lösas och inte konsultens. Klienten måste vara redo för förändring och öppen för nya alternativ (McLachlin, 1999; Hegyo-Gioia 1999). För att kunna lösa problemet fundamentalt kan inte konsulten lösa problemet åt konsulten, det är konsulten tillsammans med klienten som måste lösa problemet. I princip ska konsulten bara visa vad klienten ska göra så att klienten lär sig hur problemet ska lösas. Om någon ger en annan person en fisk blir hon mätt för dagen, men om någon lär henne fiska förblir hon mätt livet ut (Bergholz, 1999). Konsulten bör alltså fokusera på att lära klienten att fiska, vilket i det här fallet innebär att konsulten lär klienten att lösa sina egna problem. Risken finns annars att klienten måste köpa tjänsten flera gånger om hon inte lär sig själv hur problemet ska lösas. Om det endast är konsulten som löser problemet ensam finns en risk för att problemet endast skjuts upp, *shifting the burden* (Senge, 1992). För att åstadkomma en fundamental lösning, det vill säga att lära klienten att fiska, så bedömer vi att det är av stor vikt att problemet löses tillsammans med klienten. Detta är även något som är viktigt för klient att vara uppmärksam på. Det kan finnas drivkraft hos konsulten att inte lösa ett problem fundamentalt eftersom det avgränsar konsultens uppdrag. Inte vill en fiskare lära sina kunder att fiska själva!

En annan viktig poäng för klienten är att hon måste vara medveten om att konsulten är den som besitter den tekniska kunskapen medan klienten besitter erfarenheten av sin verksamhet. Som Tobin uttrycker det ”konsulter bör användas för att samla data, inte för att tala om vad den betyder eller dra några slutsatser”. Den som förmodligen har den bästa kunskapen för att



dra slutsatser av den insamlade datan är klienten själv, då hon förmodligen har den bästa erfarenheten av verksamheten.

Mot bakgrund av ovanstående resonemang är det viktigt att klienten lyssnar noga och tar till sig konsultens kunskap, men klienten måste hela tiden kritisera hans kunskap och insamlad data utifrån sin erfarenhet (Aronoff, 1994). Klienten måste hela tiden ställa kritiska frågor som till exempel ”Det är mycket intressant, vad får dig att säga så?” eller ” Vilken erfarenhet har du av det du säger?”. Genom att ställa liknande frågor får klienten konsulten att själv tänka igenom och ställa sig kritisk till sina egna påståenden, det tvingar konsulten till att visa klienten att han har belägg för det han säger. Klienten måste hela tiden ställa frågor till konsulten som testar konsultens bakgrund av sitt påstående och dess djup. Detta är en av de aspekter som skiljer en bra konsult från en dålig. En bra konsult ställer sig positiv till att klienten ifrågasätter konsultens påståenden, vilket vi anser nödvändigt för en lyckad klient-konsult relation. Detta leder oss vidare till hur strukturen på projektorganisationen bör se ut.

#### **6.5.2.2. Projektteamets struktur**

Projektteamet kan beskrivas som en form av kollateral organisation där nyckelindivider plockas ur den ordinarie organisationen för att under en tid ingå i projektteamet, antingen på heltid eller på deltid (Starkey, 1996). På så sätt fås ett team med individer som har olika erfarenheter och olika bakgrund och därmed olika kunskap då de är specialister på sitt ansvarsområde. Målet med sammansättningen av ett projektteam är att få rätt mix av kunskap som anses behövlig. Som i alla andra organisationer är det även här viktigt att alla arbetar efter samma strategi mot samma mål som beskrivits ovan. På detta sätt fås ett team med kreativa individer som kan komma fram till innovativa idéer. Viktig är dock motivationen bland individerna i teamet. Bristande motivation påverkar relationen mellan projektteamets medlemmar negativt. Detta leder i sin tur till bristande engagemang och kommunikation som vidare inverkar negativt på resultatet av projektet.

För att öka motivationen är förståelsen för projektet väsentlig (Shurrock, 1992). Det är bland annat därför som en målöverensstämmelse är viktig och att individerna förstår det långsiktiga syftet med projektet. För att ytterligare öka motivationen anser vi att ett styrsystem bör appliceras på teamet och till detta koppla ett belöningssystem, vilket vi återkommer till.

Sammansättningen av projektteamet är av mycket stor betydelse, varje individ i projektteamet måste vara djupt engagerad i projektet (Shurrock, 1992). Det är även viktigt att individerna som ska ingå i projektteamet väljs ut med stor noggrannhet och att de representerar viktiga avdelningar i klientorganisationen som i hög grad är involverade i problemet. På så sätt representerar de utvalda individerna tillsammans den efterfrågade kunskapen.

Vilka personer som bör vara med i projektteamet beror bland annat på storleken av projektet. När det gäller de företag som vi studerat är det de verkställande direktörerna som har huvudansvaret för att utse projektteamets medlemmar. Vad som kan anses som generellt är att personer med ansvar för den operativa verksamheten som är knutet till problemet bör ingå i projektteamet, deras roll är att agera idégenerator. Utöver detta behövs en sponsor som är ansvarig för hela projektet och som har ett strategiskt ansvar i klientorganisationen, sponsorns uppgift är att uppmärksamma idéer (Starkey, 1996). I flera av de företag som ingick i vår undersökning ingår VD:n många gånger inte i projektteamet, utan VD:n är den som övervakar projektteamet. I ett av undersökningsföretagen ingår VD:n i en styrgrupp som tillsammans styr och övervakar projektteamet. Om VD:n ska ingå i projektteamet, fungera som en ensam övervakare eller ingå i en styrgrupp beror naturligtvis på projektteamets sammansättning och projektets karaktär. VD:n bör dock, anser vi, i så stor utsträckning som möjligt figurera som en objektiv övervakare oavsett vilken relation han har till projektteamet.

Genom att engagera olika nyckelpersoner med olika ansvarsområden, och därmed olika kunskap, ökar möjligheterna för att uppnå ett organisatoriskt lärande. Med detta menas att organisationen som helhet lär sig och inte endast de enskilda individerna i den. Som en konsult i vår undersökning uttrycker det är konsultföretag kunskapsintensiva företag till skillnad från tjänsteföretag. Den väsentliga skillnaden är att tjänsteföretag utför en tjänst åt kunden medan kunskapsintensiva företag tillhandahåller kunskap och tillsammans med klienten kan skapa ny kunskap. På så sätt fungerar projektteamet som en lärande organisation, då både konsulten och klienten besitter värdefull kunskap, genom att utbyta denna kunskap mellan klienten och konsulten uppnås en högre nivå av kunskap, ny kunskap har alltså genererats (Senge, 1992). För att detta ska kunna ske är sammansättningen av klientens medlemmar i projektteamet viktig, det vill säga sammansättningen av kunskap i projektteamet. För att uppnå en högre nivå av kunskap är det även viktigt att förutsättningarna för god kommunikation som tidigare beskrivits är uppfyllda.

Genom detta utbyte av kunskap i projektteamet skapas en vinn-vinn situation, det är inte bara konsulten som delar med sig av kunskap till klienten, utan det är lika mycket klienten som delar med sig av kunskap till konsulten, som en respondent i vår undersökning uttrycker det. För att konsulten ska kunna bidra med bästa möjliga kunskap är det av stor vikt att klienten ger feedback och förslag till hur konsulten kan förbättra sig. Klienten måste ge konsulten sin ärliga syn på situationen. Genom att göra det hjälper klienten även sig själv. Klienten måste hjälpa konsulten att hjälpa klienten (Hegyo-Gioia, 1999).

För att sammanfatta ovanstående resonemang är det viktigt att skapa ett team som arbetar tillsammans med konsulten. Vi anser att projektteamets engagemang är en viktig nyckel för framgång, då detta innebär att ny kunskap kan genereras och skapa en vinn-vinn situation som tillfredsställer både klienten och konsulten.

### **6.5.2.3. Styrning av projektteamet**

När projektteamet väl är sammansatt och arbetet med projektet har börjat är det viktigt att styra projektteamet mot det uppsatta målet. För att det förväntade resultatet ska stämma överens med det verkliga är ett specifikt styrsystem att rekommendera för projektteamet. Som vi tidigare beskrivit är det viktigt att klienten tar kontrollen över projektet. Det är då framförallt VD:n eller styrgruppen, principal klienten, som står för den yttersta kontrollen. Kontrollen av projektteamet bör vara baserat på vilka mål som finns med projektet. Som vi nämnt ovan är det i kontraktet viktigt att klargöra vilka målen är. Det är även viktigt att klargöra för hur resultatet ska mätas för att underlätta utvärderingen (Fletcher, 1995).

En undersökning gjord av Simon och Kumar (2001) visar att de tre främsta indikatorerna på ett framgångsrikt projekt är: (1) uppnå överenskomna mål, (2) klientens tillfredsställelse och (3) att projektet blir avslutat inom tidsramen. Enligt denna undersökning finns inte de finansiella aspekterna med bland de tre viktigaste indikatorerna som visar på projektets framgång, även om de aspekterna är viktiga. Detta innebär att resultatet av projektet inte kan utvärderas enbart utifrån hur mycket pengar som klientorganisationen sparar eller tjänar på grund av projektet. Detta stämmer överens med annan litteratur som hävdar att det krävs mer än finansiella mätningar inom tjänstebranschen (Kaplan & Norton, 1992). Det är alltså viktigt att inte bara titta på de finansiella aspekterna vid styrningen av projektet.

#### **6.5.2.3.1. Balanserat Styrkort**

Under arbetet med vår uppsats har en tanke väckts hos oss. Som styrsystem tror vi att principalklienten kan använda sig av en form av balanserat styrkort, vilket vi grundar delvis på ovanstående resonemang och delvis på en sammanvävning av våra primära och sekundära datainsamlingar. I vår kvalitativa undersökning har vi observerat ett intresse av att mäta både finansiella och icke-finansiella aspekter vid utvärderingen av ett konsultprojekt. Ett balanserat styrkort innebär att både påtagliga och icke-påtagliga aspekter uppmärksammas och mäter prestationer. På så sätt kompletterar ett balanserat styrkort de finansiella mätningarna skriver Kaplan och Norton (1996). En av våra respondenter uttrycker sig så här: ”att projektet går mot ett tydligt och balanserat mål är bra, ofta nödvändigt”. En annan respondent som själv har erfarenhet av användandet av balanserat styrkort på projektteam uttrycker sig positiv till användandet. Flertalet respondenter i vår kvalitativa undersökning ställer sig dock tveksamma till användandet av ett balanserat styrkort på projektteam. Anledningen till tveksamheten uppger vissa respondenter bottnar i en skepsis för administreringen av ett balanserat styrkort och i svårigheter i att mäta de olika aspekterna i styrkortet. Vi tror även att denna tveksamhet kan grunda sig i en ovana av användandet av ett styrkort.

Ett balanserat styrkort bidrar med att länka den kortsiktiga styrningen med den långsiktiga strategin (Kaplan & Norton, 1996). Att mäta ett företags prestationer endast utifrån sitt

finansiella resultat är inte rättvist ur ett långsiktigt perspektiv. Det går alltså inte att endast titta på dagens finansiella situation för att bedöma hur väl företaget presterar imorgon. Det är ofta frestande att mäta påtagliga finansiella resultat, men kortsiktiga besparingar kan leda till långsiktiga problem, (Wright & Kitay, 2002). Därför är icke-finansiella, icke-påtagliga, aspekter som tittar på långsiktigheten lika viktiga och bör därför balanseras med de finansiella aspekterna.

Vid framställandet av ett balanserat styrkort är det viktigt att fundera över syftet med projektet. Syftet med projektet bör vara baserat på långsiktighet. Syftet bör därför vara att skapa kunskap för att lösa ett problem och att spara denna kunskap för att lösa framtida liknande problem. Därför anser vi att en viktig, icke-påtaglig, aspekt som bör ligga till grund för mätningen av projektets framgång bör vara hur väl klientorganisationen lyckas tillägna sig den nyskapade kunskapen. Denna aspekt innebär både hur väl de individer som arbetat med projektet lyckas förmedla sina erfarenheter från projektet ut i den ordinarie organisationen och hur väl de lyckas med att växa och fortsätta att lära på ett varaktigt sätt. Projektteamet ska bygga förmågor, eller överföra färdigheter till klientorganisationen så att användandet av konsulter minskar efterhand (Micklethwait et al, 1996).

Att fastställa vilka konkreta aspekter som ska ingå i styrkortet är omöjligt att säga generellt, då det till stor del beror på omständigheterna. Däremot kan sägas att vi anser att den ovannämnda icke-påtagliga aspekten och den påtagliga finansiella aspekten bör utgöra stommen i styrkortet. Dessa kan sedan utvecklas och byggas på beroende på situationen.

De respondenter som i vår kvalitativa undersökning medger att det vore möjligt att använda sig av ett balanserat styrkort påpekar svårigheterna med det i vissa sorters projekt. Vi är medvetna om att det i vissa fall kan vara svårt att mäta resultaten på ett objektivet sätt beroende på typ av projekt. Vi tror dock att det även i många av dessa fall kan finnas fog för att använda ett balanserat styrkort. Detta baserar vi på att det inte alltid bara är verktygen som gör skillnad utan att det många gånger även är processen i sig som gör skillnaden. Just vetskapen att ett balanserat styrkort används som styrsystem i projektet kan fylla en viktig funktion, som en respondent uttryckte sig ”what gets measured gets done, even more so if there’s a bonus around it”. Detta leder oss vidare till hur motivationen i projektet påverkas.

#### **6.5.2.3.2. Belöningsystem**

Om ett balanserat styrkort fungerar som en piska kan motivationen öka desto mer om en morot även används. För att få full effekt av ett balanserat styrkort kan det anses vara viktigt att även koppla ett belöningsystem till det. En sådan koppling hjälper till att förena projektteamet med projektets strategi (Kaplan & Norton, 1996).

I vår undersökning riktas en misstro bland företagsledare om att konsulter skulle gå med på en sådan form av betalning. En av våra intervjuade konsulter säger även att han vid flera tillfällen tackat nej till sådan form av ersättning. Ett av de ledande amerikanska konsultföretagen använder sig dock av den här formen av ersättning (Wright & Kitay, 2002). De använder sig av en ”20:1 Benchmark”. Det innebär att de lovar klienten tjugo gånger konsultens avgifter i värde. De säger även att klienten gärna får vara den som bedömer värdet. Vidare säger de att om klienten inte upplever värdet som tjugo gånger större än avgiften behöver de inte betala hela avgiften. Liknande påståenden har gjorts av flera ledare för andra globala konsultföretag. Ett exempel är Bain & Co. vars strategikonsulter mäter sina klienters prestationer i förändring av aktievärdet (O’Shea & Madigan, 1997). En anledning till att denna ersättningsform har blivit populär bland konsulter är att det ur marknadsföringssynpunkt har blivit mycket populärt att leverera mätbara förändringar av prestationen hos klientorganisationen (Wright & Kitay, 2002). En annan anledning torde vara den hårdnande konkurrensen och den allt starkare kritiken som riktas mot konsulter.

En fråga som vi funderat mycket över är om detta skulle kunna vara en konsekvens av Arthur Andersen och Enron-affären. Enron-affären har på ett tydligt sätt bevisat för hela branschen hur viktigt ryktet är. Efter den här skandalen vågade klienterna inte längre anlita Arthur Andersen som konsultfirma vilket orsakade firmans kollaps. Konsultföretagen kan efter den här skandalen i större utsträckning ha insett att en nyckel till framgång och konkurrensfördel borde vara ett gott rykte. Gott rykte får konsultföretagen bäst genom att leverera vad klienterna vill ha, och klienterna vill ha så mycket värde som möjligt för sina konsultkostnader. På så sätt skapar konsultföretagen ett gott rykte genom att låta klienterna endast betala vad de anser tjänsten vara värd. Visst är det många gånger så att trender startar i USA för att nå Sverige ett antal år senare, kanske är detta något vi kommer att se mera av i Sverige.

Kaplan & Norton skriver även om att en länk mellan styrkortet och ett belöningsystem kan vara enormt kraftfullt men det kan även ha en förödande effekt, beroende på hur utformningen av belöningen ser ut. Innan det balanserade styrkortet används tillsammans med ett belöningsystem måste principalklienten, enligt Kaplan & Norton, ställa sig följande frågor:

- Mäter styrkortet rätt saker?
- Mäter styrkortet sakerna rätt?
- Är datan som ligger till grund för mätningarna pålitlig?
- Kan oväntade konsekvenser av mätningarna hindras från att uppkomma utifrån det sätt målet uppnås?

Dessa frågor anser vi vara högst väsentliga. Finns det inga jakande svar till dessa frågor vill vi ge förslaget att inte koppla belöningsystem till det balanserade styrkortet. Kopplingen kan i så fall få motsatt effekt än vad som var tänkt. Att dra nytta av de anställdas girighet genom ett belöningsystem kan, som en respondent i vår kvalitativa undersökning uttrycker det, få konsekvenser av att för mycket energi fokuseras på bonusen istället för på huvudmålet med projektet.

Det finns två filosofier angående incitamentslöner. Den ena bygger på fast lön och den andra på prestationslön (Anthony & Govindarajan, 2001). Med fast lön menas att arbetsgivaren, i det här fallet klienten, ska betala bra och förväntar sig därmed ett bra resultat. Prestationslönen bygger på att låta de anställda, i det här fallet konsulten, prestera bra och belöna utefter deras prestationer. Speciellt en av våra respondenter förespråkade tydligt användandet av incitamentslöner och främst då prestationslönen. Men på grund av svårigheterna med att mäta resultatet rekommenderade respondenten den fasta incitamentslönen. Vår rekommendation, som grundar sig i helhetsintrycket av vår undersökning, är att incitamentslöner bör användas försiktigt. Ovan har vi beskrivit att prestationslönen kan ha en motsatt effekt då bonusen kan dra fokus ifrån huvudmålet. Att i förväg betala bra och därmed förvänta sig bra prestation är snarare att föredra, men endast på de individer i projektteamet som är anställda av klientorganisationen. Att använda denna form av incitamentslön för konsulten är vanskligt anser vi då, som vi nämnt ovan, många konsulter gör själ för öknamn som ”whores in stripes”.

Kontentan av ovanstående resonemang är att användandet av incitamentslön för konsulter bör ske på följande grunder: användandet av ett belöningsystem och därmed belöna utefter prestation är möjlig om ovanstående frågor kan besvaras jakande, att betala väl och därmed förvänta sig bra resultat kan användas då konsulten är välkänd av klienten och om klienten känner sig säker på att konsulten inte handlar opportunistiskt.

Om konsulten och klienten är överens om att ersättning till konsulten ska ske genom belöningsystem, anser vi det vara viktigt att den totala ersättningen till de individer som ingår i projektteamet inte enbart är baserad på belöningsystemet som är kopplat till styrkortet. Individernas totala ersättning bör endast till en viss del bestå av bonus som är relaterat till hur framgångsrikt projektet blev enligt styrkortet. Den största andelen av den totala ersättningen bör bestå av en fast ersättning. Detta motiverar vi med att det finns så många faktorer som individerna i projektteamet inte kan påverka som kan göra projektet till ett misslyckande. Anledningen till detta är att en av våra intervjurespondenter påpekade att många faktorer som påverkar resultatet av projektet är svåra att kontrollera. En av anledningarna till att en av våra respondenter riktade sin misstro till denna ersättningsform var att klienten från början måste veta ungefär vad projektet kommer att kosta. Detta anser vi kunna lösas genom att i förväg komma överens med konsulten om ett intervall som konsultens slutavgift kommer att hamna inom. Om det är så att konsulten lovar tjugo gånger högre värde för klienten än avgiften, som vi beskrivit ovan, ser vi ingen anledning till ett utgiftstak.

Hela vårt resonemang om balanserat styrkort och belöningsystem grundas i förhållandevis svaga påståenden. Vi har inte funnit stark bekräftelse på att vårt ovanstående resonemang om balanserat styrkort och belöningsystem kan ges som ett förslag till företagsledning. Däremot tycker vi att det är ett intressant perspektiv och vill gärna plantera detta som ett frö hos företagsledning.

## 6.6. Kommunikation

Det kan uppstå problem i kommunikationen mellan konsulten och klienten. En anledning till detta är att klienten kontaktar konsulten för att hon behöver hjälp. Klienten kan skämmas över att sätta sig i denna sårbara position av beroende. Om så är fallet skapas automatiskt en onaturlig psyko-dynamik i förhållandet klient-konsult. I denna psyko-dynamik finns fällor som är lätta för både konsult och klient att falla i (Schein i Clark & Fincham, 2002). Det förslag vi kan ge till företagsledningarna baserat på denna litteratur är att vara medveten om att denna typ av psyko-dynamik kan uppstå samt att föra en så öppen dialog som möjligt med konsulten för att undvika att falla i fällorna. Dessutom är det viktigt att klienten accepterar att hon sökte sig till en konsult därför att hon faktiskt behövde hjälp med ett problem.

Även när klienten är medveten om den sårbarhet som kan uppstå finns risken att klienten på grund av detta inte avslöjar de underliggande problemen som klienten från början sökte hjälp för. Om detta är fallet kan inte konsulten heller lösa de underliggande problemen eftersom de inte är en del av den kommunikation som förs mellan klienten och konsulten. Enligt Schein (i Clark & Fincham, 2002) förekommer det i detta fall ofta att klienten inte avslöjar det underliggande problemet förrän en ömsesidig tillit har skapats mellan konsult och klient. Det kan dröja innan en sådan tillit skapats och därför går mycket tid och andra resurser åt till sådant som egentligen inte har med själva problemet att göra. Återigen är det på grund av detta viktigt att föra en så öppen dialog som möjligt mellan konsult och klient i början av konsultprojektet. Det är också viktigt att komma ihåg att stämma av så att de båda parterna talar samma språk. Även om konsulten eller klienten tror att de för en öppen dialog kan det vara så att den andra parten inte förstår allt som sägs och missförstånd uppstår på grund av detta. Detta finner vi även stöd för i vår kvalitativa undersökning där respondenterna återkommande poängterar vikten av att förstå varandra och föra en rak dialog.

### 6.6.1. Impression management

*Impression management* är nyckeln till framgång för en konsult (Clark, 1995). När klienten köper en tjänst vet hon inte hur hon ska utvärdera denna tjänst och då kan säljaren, i det här fallet konsulten, övertyga klienten om att tjänsten är värdefull och av hög kvalitet. Konsultens arbete med impression management börjar tidigt i konsult-klient relationen när konsulten försöker övertyga klienten om konsultens know-how och att han kommer att göra ett värdefullt jobb åt klienten. En konsults framgång beror på hans förmåga att övertyga klienter om sitt värde (Alvesson genom Clark, 1995). Eftersom klienter inte är medvetna om värdet på den tjänst de kommer att få före konsultarbetet börjar har konsulten en möjlighet att bygga upp en beskrivande bild av hur tjänsten bör utvärderas. Använder klienterna i slutändan denna utvärderingsmetod som blivit uppmålad av konsulten är det troligt att de ser positivt på den tjänsten de fått av konsulten. Har konsulten gjort ett riktigt bra impression management jobb kan klienten se konsulten som ovärderlig.

Den dramaturgiska metaforen, även kallad teatermetaforen, kan ses som en del av impression management diskussionen. Styrkan i denna metafor ligger i att den förklarar samspelet mellan klienten och konsulten, och hur konsulten i detta samspel manipulerar klienten för att hon ska se servicen som värdefull och av hög kvalitet. Dramaturgiska metaforen försöker förklara hur konsulten visar sin kunskap och påverkar klienten. Anledningen att metaforen är dramaturgisk eller teatral är att beståndsdelarna av metaforen är alla hämtade från teatern. Precis som att en skådespelare försöker få publiken att förstå teaterstycket försöker konsulten få klienten att förstå den service konsulten ger på ett visst sätt. Konsultens uppträdande innehåller akter, en scen, en publik, ”back-stage” och ”front-stage”, ett manus samt kräver en förmåga att improvisera. Det är just ett uppträdande konsulten gör eftersom det är en individ framför en grupp av åskådare som framför en typ av budskap (Guffman genom Clark, 1995). Back-stage är dit där konsulten går för att förbereda sitt framträdande front-stage. Skulle inte konsulten tillräckligt förbereda det arbete där han försöker övertyga klienten att hans tjänst är värdefull och av hög kvalitet skulle han troligtvis inte lyckas lika bra som med en rejäl ”back-stage” förberedning.

### **6.6.2. Kommunikationsgap**

Det finns sex olika potentiella gap som kan uppstå i arbetet mellan konsult och klient när det gäller kommunikation och förväntningar på projektet (Martin et al, 2001). Det är viktigt för en företagsledning att förstå och vara medveten om dessa gap innan hon inleder en relation med en konsult för att i förebyggande syfte försöka undvika att dessa gap uppstår. Det är också viktigt att tänka på dessa gap under tiden projekt pågår för att skapa en medvetenhet om vad som skulle kunna inträffa rent kommunikationsmässigt. Konsulterna bör vara medvetna om dessa potentiella gap, men det förslag vi kan ge är att en företagsledning bör själv tänka på dessa gap för att göra så mycket som möjligt för att självständigt förebygga dem. Nedan tar vi upp de kommunikationsgap som Martin et al (2001) ser.

Det första gapet uppstår mellan företagsledningen och konsultföretagets projektledare när konsulten inte har tillräcklig förståelse för klientens förväntningar. Det skulle kunna uppstå på grund av att konsulten inte får tillräcklig inblick i den organisation som han utför projektet åt och får därför en ofullständig bild av vad företagsledningen förväntar sig. Konsulten måste i detta fall ställa fler frågor för att på ett bättre sätt sätta sig in i företagets situation. Från företagsledningens sida kan de förebygga denna typ av gap genom att mer öppet kommunicera var problemet eller problemen finns och vilka förväntningar företagsledningen har på konsultens arbete. Vikten av att undvika denna typ av kommunikationsgap ligger i att det är i början av projektarbetet som grundstenarna läggs. Mycket information och många beslut kommer sedan under projektet att byggas på dessa stenar och ligger de snett kan alltså hela projektet falla.



Det andra gapet finns inom konsultfirman och uppkommer när konsultfirman inte väljer rätt sätt att lösa klientens problem. Detta gap kan åter igen grunda sig i att klienten inte uttryckt problemet tillräckligt klart. Det här gapet bygger på det första eftersom det redan här skett en felaktig kommunikation mellan konsulten och klienten. Anledningen till att skapa en medvetenhet när det gäller detta gap kan kanske ses som ganska självklar. Kommer inte konsulten fram till rätt lösning på problemet är riskerna väldigt stora att problemet inte löses på ett fundamentalt sätt. På grund av detta kan klienten behöva ta in en konsult igen ganska snart för att lösa samma eller ett liknande problem en gång till. Det finns kritik som bygger på att vissa konsulter gör detta medvetet för att sälja in sig på nya projekt, se diskussion om detta ovan.

Det tredje gapet är det mellan klientorganisationens företagsledning och klientens nyckelpersoner för just detta projekt. Om företagsledningen inte kommunicerar sina förväntningar tillräckligt väl till de inom företaget som kommer att arbeta tillsammans med konsulten kan det uppstå ett gap som kan få ett negativt resultat. Detta på grund av samma anledningar som angivits angående det första och andra gapet nämligen att slutresultat blir felaktigt. Några av de företagsledare vi intervjuat har bekräftat detta genom att hävda att det ofta kan finnas skillnader i hur företagsledningen eller styrgruppen och projektgruppen/grupperna ser på problemet. Detta kan ibland bero på att dessa människor har olika kunskap om problemet. En nyckelperson i en projektgrupp kan till exempel komma ganska lågt nerifrån i ett företag, hierarkiskt sett, och därför sakna den överblick över projektet som en person i företagsledningen kanske har. Samtidigt kan en medlem i styrgruppen sakna all detaljkunskap som är relevant för projektet som nyckelpersonen i projektgruppen innehar. Vi föreslår därför företagsledningar att noga kommunicera denna typ av information. Ibland kanske det kan kännas som onödig kommunikation men vi anser att den risken är värd att ta för att i slutändan nå ett bättre resultat.

Nästa gap, det fjärde, uppstår om det krävs ett åtagande och engagemang från arbetare på en lägre nivå inom företaget men dessa inte blivit tillräckligt informerade av företagsledningen om vilken typ av problem konsulten arbetar med och varför detta problem är viktigt att lösa. Detta är viktigt att undvika av samma anledning som i gap tre för om inte alla genom en gemensam insats hjälps åt med projektet kan inte ett önskvärt resultat uppnås.

Det femte gapet finns mellan konsulten och de nyckelpersoner från klientens företag som arbetar med konsulten i projektgruppen. I många fall försöker konsulten utbilda dessa nyckelpersoner som en förberedelse för implementeringsskedet så att nyckelpersonerna ska få en grundlig förståelse för vilka förändringar som verkligen sker inom företaget och dessutom lära sig hur implementeringen går till inför eventuellt kommande implementeringar senare. Detta kan lätt uppfattas av klientens nyckelpersoner som att konsulten inte vill vara delaktig i implementeringen utan lägga över ansvaret på klienten. Det är i det här fallet viktigt för både företagsledningen i klientföretaget och konsulten att kommunicera tydligt med dessa personer i projektgruppen. Detta för att dessa personer inser att det är för deras eget och företagets

bästa att arbetet är uppdelat på detta sätt. Det är viktigt för dessa personer att inse att klienten inte får ut särskilt mycket av projektet om konsulten gör allt arbetet och sen lämnar klienten. Då har ingen kunskap stannat in klientföretaget.

Det sjätte och sista gapet som kan uppstå är det mellan konsulten och klientens personal på lägre nivå inom företaget. Konsulten kräver ett visst åtagande från personalen när det gäller att bistå information. Eftersom personalen inte blivit tillräckligt informerade om vilken typ av analys konsulten måste genomgå för att lösa problemet är personalen inte villiga att lämna ut denna typ av information till konsulten utan vill försvara sitt eget företag. Det är därför viktigt att både företagsledningen och nyckelpersonerna i projektgruppen kommunicerar tydligt med personalen för att få dem att inse att det är för att gagna företaget, inte skada det, som information lämnas ut till konsulten. I detta fall är det dock viktigt att minnas att det är positivt om klientföretaget har så stort inflytande som möjligt i informationsökandet för att kunskapen ska stanna inom klientföretaget.

## 6.7. Summering av kapitel sex

- Vi anser att det allra viktigaste under ett konsultprojekt är att relationen mellan klienten och konsulten fungerar. Det är det viktigt att *kommunikationen* sker på ett sådant sätt att båda parter är öppna för kommunikation samt att de förstår varandra.
- Dessutom är det viktigt att mål och förväntningar *noga definieras* vid projektets start i både muntliga diskussioner mellan klienten och konsulten samt i någon typ av skriftligt kontrakt. En stor fiende i klient-konsult relationen är *missuppfattningen*. Vi föreslår därför företagsledningar att alltid *konkretisera* vad de som klient vill få ut av projektet och varför de anlitar en konsult.
- Vi har i kapitel sex gjort en kort genomgång av *konsultens arbetsprocess* med beståndsdelarna identifiering av problem, datainsamling, diagnostisering och analys samt implementering.
- Det förekommer *arbetsätt hos oetiska konsulter* som till exempel att konsulten förstärker klientens farhågor. Vi tycker här att det är viktigt för klienten att se till att hon kan *lita på konsulten* i så stor utsträckning som möjligt. *Personkemi och tillit* är viktigt att tänka på vid valet av konsult
- Företag kan spara sin kunskap genom *personalisering* eller *kodifiering*. Kodifieringen sker vanligtvis genom skriftlig dokumentation av skapad kunskap i till exempel en databas. Personalisering innebär att kunskapen är bunden till en viss person som kan hjälpa de andra i företaget när de behöver denna specifika kunskap. Vilken strategi som ett företag bör välja beror på om företaget erbjuder kundpassade, innovativa produkter och/eller bygger problemlösning på tyst kunskap. Om svaret är ja på dessa frågor talar det för en personaliseringsstrategi medan motsatserna talar för en kodifieringsstrategi.

- Det som talar emot att management konsulter tillhör en profession och istället borde falla under *anti-professionalism* är att själva konsultyrket innebär att de blandar en formell kunskap med den erfarenhet de har. Därför kan det för en klient vara svårt att veta vilken kunskap och erfarenhet en konsult har.
- Vi rekommenderar en utformning av ett *team* som arbetar med projektet. Detta team anser vi bör bestå av nyckelpersoner ur klientorganisationen som arbetar tillsammans med konsulten, för att få erforderliga kunskaper.
- För att *utvärdera* resultatet av ett projekt är det viktigt att titta på flera aspekter som balanseras.
- För att undvika att problem uppstår är det viktigt för klienten att vara medveten om att konsulten kan använda sig av *impression management*. Vi föreslår dessutom företagsledningar att så objektivt som möjligt se på konsulttjänsten och inte låta konsulten måla en bild av hur den tjänsten ska värderas.
- Det är lätt att det uppstår *problem i kommunikationen* mellan konsulten och klienten. Vi föreslår därför företagsledningar att föra en så *öppen dialog* som möjligt med konsulten. Dessutom är det viktigt för klienten att *accepterar* att hon sökte sig till en konsult därför att hon faktiskt behövde hjälp med ett problem. Vi ger förslaget att parterna är raka mot varandra och talar om när de finner något oklart. Detta för att *undvika missförstånd*.
- Det finns sex olika potentiella gap som kan uppstå i arbetet mellan konsult och klient när det gäller kommunikation och förväntningar på projektet. Det är viktigt för en företagsledning att förstå och vara medveten om dessa gap innan en relation inleds med en konsult för att i förebyggande syfte försöka undvika att dessa gap uppstår.

## **7. Resultat och utvärdering av projektet**

När själva processen är färdig är det dags för konsulten att komma med en slutrapport. Om parterna har valt en projektgrupp som struktur på arbetet kommer innehållet i slutrapporten inte som en överraskning, enligt våra muntliga källor, utan är en naturlig följd av de delrapporter som kontinuerligt har presenterats. Detta är ofta det sista steget i interaktionen med konsulten men lika viktigt som de tidigare. Det är här klienten bör reflektera över samarbetet och utvärdera det enligt en av de konsulter som vi intervjuat. Våra andra intervjurespondenter har inte pekat lika mycket på vikten av denna fas. Vi finner ändå detta intressant och har valt att gå vidare med tankegången.

### ***7.1. Utvärdering av projektet samt klientens kodifiering och personalisering***

Efter ett avslutat projekt tror vi att det är viktigt att projektteamet inte splittras direkt, eftersom det då finns en risk att förlora den producerade kunskapen som varit kostsam för klienten. Belägg för detta argument har vi hittat i olika delar av vår litteraturundersökning, men har även fått argument för detta genom vår intervjuundersökning där flera VD:ar talade om vikten av att spara kunskapen från projektet inom företaget. Som vi beskrivit ovan besitter konsulten den tekniska kunskapen vid starten av projektet och klienten besitter erfarenheten och branschkunskapen. Eftersom klientens kunskap är uppdelad på ett antal nyckelpersoner inom företaget finns det inte en enskild individ som besitter klientens totala kunskap. Detta innebär att det finns två källor till kunskap i ett projektteam, klientens och konsultens.

Vi anser att varken konsultens eller klientens kunskap är tillräcklig för att lösa problemet. Utan det krävs en integration av klientens och konsultens kunskap som i sin tur ger upphov till en högre nivå kunskap. Det är denna högre nivå kunskap som löser problemet. Detta innebär att vid projektets slut försvinner integrationen mellan konsulten och klienten. Dessutom försvinner integrationen mellan nyckelpersonerna i klientorganisationen då de återgår till sina ordinarie verksamheter. Detta innebär att kunskapen försvinner. Skulle ett liknande problem uppenbara sig vid ett senare tillfälle finns inte kunskapen kvar för att lösa problemet. Det är då nödvändigt att köpa ytterligare en konsulttjänst för att lösa samma problem en gång till. En av de två konsulterna vi intervjuat talar om att detta kan leda till att konsulten väljer att avbryta samarbetet med klienten, då konsulten känner att klienten inte tar till sig kunskapen. Då konsulttjänster oftast är dyra tjänster har vi kommit fram till att det är viktigt att klientföretaget lär sig så mycket som möjligt av köpet. På så sätt är det inte bara lösningen av ett problem som klienten betalar för utan även för kunskapen och förmågan att lösa liknande problem i fortsättningen. På så sätt får klienten ut mer av tjänsteköpet.

För att komma tillrätta med detta problem har vi fått indikationer på att ett projekt inte slutar i och med att konsulten lämnar in sin rapport eller genom att implementeringen är avslutad. Vid detta stadium har projektteamet bara uppfyllt en uppgift, nämligen att lösa problemet. Nu tar nästa uppgift vid, att spara kunskapen som skapats för att kunna återanvända den. Ovan har vi beskrivit hur konsultföretagen kodifierar in sin kunskap i databaser efter varje avslutat projekt. Detta för att vid ett senare tillfälle och eventuellt i en annan del av företaget kunna återanvända samma kunskap. På så sätt sparas mycket tid och pengar.

Vår rekommendation är att när problemet är löst är endast den första delen av projektet avklarad, nästa del handlar om att spara den skapade kunskapen. Det kan göras genom att projektteamet sammanträder efter att problemet lösts och så detaljerat som möjligt försöker beskriva och dokumentera vad som har hänt och vilken kunskap som skapats. Detta bör skrivas ned i textform och sparas i någon form av arkiv. Är det så att klientföretaget är mycket konsultintensivt kan det kanske vara en god idé att skapa en databas för arkiveringen. En av våra intervjuade konsulter medger att detta blir allt mer vanligt bland klientorganisationer och en av våra intervjuade företagsledare säger att de har en sådan databas. Den här företagsledaren nämner även att denna databas används, den fyller alltså en funktion. Naturligtvis förändras företagens omvärld hela tiden och samma problem kanske inte kommer att uppenbara sig mer än en gång, men i många projekt kan det i förväg inte sägas vilka problem som kommer att återkomma och vilka som inte. Därför kan det vara klokt att i så stor utsträckning som möjligt dokumentera kunskapen från alla projekt.

Våra respondenter ger alla bilden av att de i viss mån kodifierar nyförvärvad kunskap genom till exempel skriftliga mappar. För att kodifiering skall fungera krävs dock två olika delar: dels att de som har kunskap kodifierar den och dels att de som behöver kunskap vänder sig dit där den kodifierade kunskapen finns. Nyckeln till detta är de anställda själva. De måste vara motiverade till att dels lämna ifrån sig kunskap och dels till att hämta den kodifierade kunskapen. För att detta ska ske är det en fördel om dessa båda processer är enkla. Vad vi kan se brister våra fallföretag främst i den andra delen av detta resonemang, att använda den kodifierade kunskapen. Genom att kunskapen finns samlad i en databas blir den mer lättillgänglig.

Något som talar emot att det här skulle fungera är teorin om att det är skillnad mellan att veta och att göra. Det vi vet gör vi inte automatiskt. Genom att lära sig genom att göra försvinner detta gap (Pfeffer & Sutton, 2000). För att förtydliga detta resonemang vill vi ge ett exempel. Barnet som blir tillsagt att plattan på spisen är varm och att han kommer att bränna sig om han lägger handen på den gör det i vissa fall ändå, med resultatet att han bränner sig. Däremot är det inte många barn som lägger handen på plattan en gång till, för de vet att det gör ont. Överfört till kodifiering innebär detta att vi inte alltid förlitar oss på den kunskapen som finns i till exempel databaser då det inte är vi själva som har samlat in den. Dock är det så att en del barn inte lägger handen på plattan om de blir tillsagda att inte göra det. Likadant är det med

användandet av databaser. För att komma runt problemet med outnyttjad kunskap i databaser kan incitament till att använda dem frekventare ges.

Genom att klienter kodifierar kunskap som inhämtats genom samarbete med konsulter har de kunskapen kvar och kan på så sätt undvika att anlita en konsult för att göra samma arbete en gång till. Att det är så att konsulter får sälja samma tjänst till samma klient flera gånger säger en av konsulterna som vi har intervjuat. Samtidigt säger han att konsulter tröttnar på företag som inte följer råden som ges, vilket kan resultera i att konsulten väljer att inte arbeta med klienten mer.

Vi finner i vår undersökning stöd för både kodifiering och personalisering. Som vi nämnt ovan är det framförallt i användandet av kodifierad kunskap som våra fallföretag brister. Vi tror dock att de allihop har mycket att vinna på att vidareutveckla sina redan befintliga kodifierings- och personaliseringssystem samt att de i många fall kan ta till sig ytterligare användning av strategierna. Genom att använda sig av sin kodifierade kunskap kan klienten undvika att använda sig av konsulten för samma ändamål en gång till, detta leder till att klientorganisationen bygger upp en egen "Rainmaker-maskin". Vi vill poängtera att det inte bara är att konstruera förutsättningarna för kodifiering och sedan luta sig tillbaka och tro att resten sköter sig själv. Vi är osäkra på hur belöningen till detta skulle vara. Genom ett balanserat styrkort kan det mätas hur väl den kodifierade kunskapen används, vilket sedan kan vara kopplat till ett belöningsystem.

### **7.1.1. Utvärdering av konsultens och klientens arbete**

Efter att konsultens del av arbetet är avslutad bör klienten sätta sig ned och fundera igenom vad konsulten gjorde bra och vad som var mindre bra utfört. Helt enkelt en utvärdering av konsultens arbete. Utifrån den kan klienten sedan avgöra om konsulten ska användas igen om liknande problem uppstår. Klienten bör utifrån utvärderingen också avgöra vad av konsultens kunskap som är lämpligt överförbar till klienten.

Likväl som det är viktigt att klienten utvärderar konsultens arbete bör hon även utvärdera sin egen insats. Lämpliga frågor att ställa sig själv är: Vad ska vi tänka på till nästa gång? Hur kan vi förbättra oss? Denna typ av frågestund med sig själv leder till en eftertänksamhet som i sin tur kan resultera i att klienten undviker att göra om samma misstag nästa gång en konsult anlitas. Genom utvärderingen av sin egen insats förbättras nyttan av att som företagsledning använda sig av konsulter.

Flertalet av våra VD-respondenter använder sig i liten utsträckning av utvärderingar vid projekts slut. Detta tror vi beror på att de inte till fullo inser de positiva effekterna av en utvärdering. De tycker att utvärderingen kostar mer än den ger. De positiva effekter som vi

har beskrivit ovan tror vi dock kan spara resurser för företagsledningen vid senare projekt som överstiger kostnaden av utvärderingen.

## **7.2. Summering av kapitel sju**

- Vi har funnit att det i konsult-klient integrationen finns två typer av kunskap. Dels konsultens som är teknisk kunskap och dels klientens som är erfarenhet och branschkunskap. När integrationen vid projektets slut försvinner är vårt förslag därför att klienten försöker spara den samlade kunskapen till senare tillfälle.
- Klienten bör spara kunskapen genom *kodifiering* och *personalisering*. Kodifiering bör ske genom upprättande av arkiv eller databaser. En brist som vi funnit, med stöd hos våra VD respondenter, är att kodifierad och personaliserad kunskap nyttjas i liten utsträckning. Vi ger därför förslaget till företagsledningar att arbeta för att kunskapen ska används i större utsträckning. Det kostar att spara kunskapen och om den sedan inte används var sparandet förgäves.
- För att vara bättre förberedd inför nästa konsultprocess ser vi utvärdering av konsultens och klientens arbete som positivt. Det skapar eftertänksamhet om vad som fungerat bra och vad som fungerat mindre bra.

## 8. Slutsats

För att tydliggöra och förbereda för vad vår slutsats kommer att innehålla upprepar vi frågeställningen:

### **Hur bör klienter gå tillväga för framgångsrik användning av konsulter?**

Denna frågeställning har vi brutit ned till två underfrågor:

- Vilka är stegen i tjänsteproduktionen och hur bör klienten gå tillväga i dessa steg?
- Vad är viktigt för klienten att tänka på under dessa steg?

I vår slutsats vill vi upplysa företagsledningar om vad som är viktigt att känna till för ett framgångsrikt användande av konsulter, dessutom ger vi förslag om vad vi anser vara de bästa användningssätten i en konsulttjänsts olika faser.

### **8.1. Förberedande faser av konsulttjänsten**

Vi har genomgående förstått att det är viktigt att lägga tid på valet av konsult då det kan påverka det slutgiltiga resultatet avsevärt. Här har vi även funnit en intressant tankegång som kommer från Bell & Nadler om att en konsult inte kan utveckla en klient mer än till den nivå som han själv befinner sig på. Därför är det viktigt att ta reda på konsultens kompetens. Konsulten måste kunna fungera som en länk mellan management vetenskapen och praktiken, han måste kunna förstå och kommunicera båda språken.

Konsultens kompetens och integritet samt en passande interaktion mellan konsulten och klienten har vi funnit vara avgörande faktorer för ett lyckat samarbete parterna emellan. Vad avser konsultens integritet är det viktigt att han hela tiden handlar i klientens intresse. En konsult med stor integritet talar om för klienten vad som är bäst för klienten. Även om det konsulten säger inte stämmer överens med vad klienten hoppats på anser vi det vara viktigt för klienten att inte ”skjuta budbäraren”. Den största förloraren på detta anser vi många gånger vara klienten. Genom att konsulten blir ”skjuten” förlorar han även en del av sin integritet. Till följd av detta kommer han troligtvis i fortsättningen berätta för klienten vad den helst vill höra, även om det inte är det bästa för klienten.

För att konsulten ska kunna behålla sin integritet, och därmed berätta för klienten vad som är bäst för henne utan att bli ”skjuten”, finner vi i vår intervjuundersökning stöd för att det är viktigt att konsulten besitter retoriska egenskaper. Med goda retoriska egenskaper kan konsulten berätta för klienten vad som är bäst för henne utan att bli ”skjuten”.



För att finna en konsult som passar enligt ovanstående anser vi det viktigt för klienten att i möjligaste mån försäkra sig om att hon har funnit en konsult som hon känner förtroende för och där personkemin stämmer. För att klienten ska komma fram till detta har vi funnit det viktigt för klienter att vara medvetna om att konsulter generellt använder sig av impression management, ibland på ett mindre föredelaktigt sätt för klienten. Här gäller det för klienten att inte vilseledas av den bild som konsulten försöker måla upp av sig själv. Dessa synpunkter har vi kommit fram till genom att kombinera resultatet av vår primära och sekundära undersökning.

För att öka chanserna för ett gott samarbete har vi funnit kontraktet väsentligt. I den här fasen föreslår vi klienter att definiera mål och hur processen ska gå till för att lättare kunna skapa målkongruens. Här ser vi det som klientens ansvar att dessa bitar definieras. I kontraktet tycker vi även att det bör ingå till vilken grad klienten ansvarar för och är delaktig i projektet. Hur vida dessa specificeras i kontraktet har vi funnit vara beroende av klientens och konsultens förtroende och tidigare erfarenheter av varandra. Det viktigaste är inte kontraktet i sig utan den process som det leder fram till.

## **8.2. Projektarbetets faser**

Liksom utformningen av kontraktet är beroende av situationen är också klient-konsult relationen det. De mer generella aspekter som är betydelsefulla för en god klient-konsult relation är god kommunikation, samarbete och klientens delaktighet. Detta för att klienten skall ha möjlighet att behålla kunskapen när projektet är avslutat och konsulten försvinner ut ur företaget. Genom att kommunikationen är god parterna emellan kan de olika kommunikationsgapen lättare undvikas och därmed även de missförstånd och den osämja som de kan leda till.

När det kommer till strukturen av klient-konsult relationen har vi funnit den vara bristande bland många av de företag vi studerat i vår kvalitativa undersökning. Den struktur som vi kommit fram till och som vi tror är den mest framgångsrika är ett projektteam. Projektteamet bör innehålla nyckelpersoner från klientorganisationen som arbetar tillsammans med konsulten. Att klientorganisationens nyckelpersoner och konsulten arbetar tillsammans för att lösa problemet är viktigt för ett framgångsrikt användande av konsulttjänsten då det ger upphov till många positiva effekter. Genom analys av litteraturstudierna vi gjort har vi funnit att varken klientens eller konsultens kunskap många gånger är tillräcklig för att lösa ett problem på bästa sätt, utan det krävs en integration mellan de bådaskunskaper för att ge upphov till en högre nivå av kunskap som kan lösa problemet. Ett projektteam ger upphov till denna integration och är en grundläggande förutsättning för att uppnå en högre nivå av kunskap, dock inte den enda förutsättningen.

Något vi kommit fram till genom vår intervjuundersökning och känner att vi kan bidra med är att genom att arbeta i ett projektteam minskas även risken för överraskningar när projektet avslutas. Då konsulten och klienten arbetar tillsammans i projektet uppnås en ständig målöverensstämmelse, vilket hindrar att slutresultatet blir allt för olikt det förväntade. Detta innebär att chanserna är större för att klienten ska bli tillfredsställd. Den verkställande direktören i klientorganisationen bör fungera som en utomstående övervakare av projektteamet. VD:n kan antingen utöva styrningen av projektteamet ensam eller tillsammans med andra strategiskt ansvariga i en styrgrupp.

Vi tror att det skulle kunna finnas tillfällen när det är lämpligt att applicera ett balanserat styrkort på projektet tillsammans med ett belöningsystem. Som vi nämnt i denna diskussion är vi fortfarande tveksamma på hur framgångsrikt detta skulle kunna vara och reserverar oss därför ifrån att ge det som förslag till företagsledningar. Vi vill dock göra företagsledarna uppmärksamma på att möjligheten till ett positivt användande av balanserat styrkort finns i ett sammanhang med konsultprojekt.

En brist som vi upptäckt, genom litteraturstudier och intervjuer, vara vanlig hos företagsledningar är att de lägger liten vikt vid utvärdering och sparandet av den nyskapade kunskapen i projektets slutskede. Det förslag vi ger företagsledningar, som principalklient, är att efter avslutat projekt se till att projektteamet utvärderar projektet noga och i största möjliga mån sparar kunskapen som skapats. Vi har genom litteraturen funnit att projektteamet kan spara kunskapen på två sätt, det ena är genom kodifiering och det andra genom personalisering. Dessa båda har vi funnit stöd för i vår intervjuundersökning att vara väsentliga för att skapa en bättre användning av kunskap då den blir lättare att återanvända. Genom detta förfarande hävdar vi att risken för att behöva köpa in en konsulttjänst mer än en gång minskar. På så sätt tror vi att klientföretaget kan spara stora resurser.

Det som vi finner viktigt förutom de mer generella förslag som vi kommit fram till är att företagsledningar ser till hur den specifika situationen bör behandlas eftersom varje konsultprojekt har en unik karaktär. Sammanfattningsvis vill vi säga till de företagsledningar som nyttjar strategi- och organisationskonsulter att det är viktigt att tänka på ovanstående bitar och att själva tankeprocessen och medvetenheten om dessa bidrar till att skapa bättre konsultanvändande. Vissa av dessa bitar kan tyckas självklara, men vi har i vår intervjuundersökning upptäckt att de ofta förbises och vill därför gärna poängtera dem.

Som författare hoppas vi att vi har uppnått syftet med vår uppsats:

”... att undersöka vilka tillvägagångssätt vid köp av konsulttjänster som kan vara att föredra för företagsledningar. Utifrån detta vill vi kunna ge förslag till företagsledningar om hur de framgångsrikt kan dra nytta av konsulter. Efter att företagsledare har läst denna uppsats hoppas vi på att de ska ha bättre förutsättningar för att öka värdet av konsulttjänster.”

### 8.3. Förslag för framgångsrikt konsultanvändande

STEG I PROCESSEN	FÖRSLAG VI GER
Valet av konsult	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klargör problemet och till vad konsulten anlitas, innan valet sker.</li> <li>• Utvärdera konsultens rykte och image.</li> <li>• Utvärdera därefter konsultens integritet och kompetens.</li> <li>• Stäm av så att den personliga kemin verkar fungera mellan konsulten och andra inblandande i projektet.</li> </ul>
Kontraktet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kom överens om prisintervall</li> <li>• Definiera: <ul style="list-style-type: none"> <li>- klientens delaktighet</li> <li>- målbeskrivning</li> <li>- ansvarsfördelning</li> <li>- resursåtgång</li> <li>- deadline</li> <li>- konsekvenser av överskriden deadline</li> </ul> </li> </ul>
Relationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• För en öppen kommunikation.</li> <li>• Konkretisera vad klienten vill få ut av projektet och varför hon anlitat en konsult.</li> <li>• Försök uppmärksamma eventuella oetiska arbetssätt hos konsulten.</li> <li>• Utforma ett team bestående av klientorganisationens nyckelpersoner som arbetar med konsulten i projektet.</li> <li>• Försök genomskåda konsultens eventuella impression management.</li> <li>• Var uppmärksam på de potentiella kommunikationsgapen.</li> <li>• Granska kritiskt hur stor del av tiden konsulten arbetar självständigt med processen.</li> </ul>
Utvärderingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spara projektets uppnådda kunskap genom kodifiering eller personalisering.</li> <li>• Kodifiera och personalisera genom upprättandet av arkiv eller databas.</li> <li>• Använd den sparade kunskapen.</li> </ul>

#### **8.4. Frågeställningar för fortsatt forskning**

Under vårt arbete med denna uppsats har vi stött på en del frågor som vi anser vara intressanta och som vi inte funnit svar på genom studier av tidigare forskning. Något som vi uppmärksammat är att det finns ett gap i vad konsulten säger och vad klienten hör och vice versa. Kan detta bero på att konsulten talar ett allt för teoretiskt språk? En annan fråga som vi gärna skulle vilja få svar på är hur ett balanserat styrkort i praktiken fungerar som styrsystem för ett projektteam. Vilken mätteknik är bäst för att utvärdera de olika aspekterna i styrkortet?

## Referenser

### **Publicerade källor**

- Alvesson, Mats & Johansson, Anders W (2000) *Professionalism and Politics in Management Consultancy Work*, Institute of Economic Research Working Paper Series.
- Anonymous (1996) "Confessions of an Ex-Consultant". *FORTUNE*, 14 October 1996.
- Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay. (2001) *Management Control Systems*. McGraw-Hill Book Co.
- Argyris, Chris (2000) *Flawed Advice and the Management Trap - How manager Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not*. Oxford University Press.
- Aronoff, Craig E. & Ward, John L. (1994) *How to Choose and Use Advisors: Getting the Best Professional Family Business Advice*. Business Owner Resources.
- Bell, Chip R. & Nadler, Leonard (1985) *Clients & Consultants - Meeting and Exceeding Expectations*. Gulf Publishing Company.
- Bergholz, Harvey (1999) "Do more than fix my company". *Journal of Management Consulting*, November 1999.
- Bloch, Brian (1999) "How they put the 'con' in consulting". *Managerial Auditing Journal*, 14/3 1999, s. 115-117.
- Block, Peter (1981) *Flawless Consulting - A Guide to Getting Your Expertise Used*. Learning Concepts.
- Bodie, Zvi & Merton, Robert C. (2000) *Finance*. Prentice Hall.
- Burgundy, Jak de (1996) "Shoot the messenger! Crazy management fads and faddish management 'crazies'". *Empowerment in Organizations*, Vol. 4 No. 4, 1996, s. 28-35.
- Clark, Timothy (1995) *Managing Consultants – Consultancy as the Management of Impressions*. Open University Press.
- Clark, Timothy & Fincham, Robin. (2002) *Critical Consulting – New perspectives on the Management Advice Industry*. Blackwell Publishers LTD.
- Easley Jr, Charles F (1999) "Client vs. consultant". *Journal of Management Consulting*, November 1999.
- Fletcher, Donald J (1995) "Getting the most from a management consultant". *Grand Rapids Business Journal*, 20 November 1995.
- Hansen, Morten T.; Nohria, Nitin & Tierney, Thomas (1999) "What's your strategy for managing knowledge?" *Harvard Business Review*, March-April 1999.
- Hegyo-Gioia, Donna M (1999) "Win-win consulting: Ten tips to make your relationship with consultants a success". *Nursing Management*, June 1999.

- Huemer, Lars (1998) *Trust in Business Relations - Economic Logic or Social Interaction?* Boréa.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur.
- Holtz, Herman (1986) *Utilizing Consultants Successfully*. Quorum Books.
- Jang, Young & Lee, Jinjoo (1998) "Factors influencing the success of management consulting projects". *International Journal of Project Management*, Vol. 16 No. 2 1998, s. 67-72.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996) "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*, January – February, 1996, s. 75-85.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992) "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, January – February, 1992.
- Konsultguiden* (2001) Affärsvärlden.
- Lindquist, Hans & Persson, Jan E. (1997) *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamheter - En analys och kritik av den företagsekonomiska dialogen*. Utgiven i Lund av författarna.
- McLachlin, Ron D (1999) "Factors for consulting engagement success". *Management Decision*, 37/5, 1999, s. 394-402.
- Martin, Claude R Jr.; Horne, David A; Chan Winnie S. (2001) "A perspective on client productivity in business-to-business consulting services". *International Journal of Service Industry Management* No 2, 2001, s. 137-157.
- Micklethwait, John & Wooldridge, Adrian (1996) *The witch doctors: making sense of the management gurus*. Times Books.
- O'Shea, James & Madigan, Charles (1997) *Dangerous Company – Management Consultants and the Businesses They Save and Ruin*. Penguin Group.
- Pfeffer, Jeffrey & Sutton, Robert (2000) *The knowing-doing gap*. Harvard Business School Press, 2000.
- Sartain, Libby (1998) "Why and how Southwest Airlines uses consultants". *Journal of Management Consulting*, November 1998.
- Senge, Peter M. (1992) *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. Random House.
- Shapiro, Eileen C; Eccles, Robert G & Soske, Trina L (1993) "Consulting: Has the Solution Become Part of the Problem?" *Sloan Management Review*, Summer 1993.
- Shurrock, CRJ (1992) "Putting it into practice". *IEE Colloquia*, June 1992.
- Simon, Alan & Kumar, Vanya (2001) "Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success". *Management Decision*, 39/5, 2001, s. 362-372.
- Starkey, Ken (1996) *How organizations learn*. International Thompson Business Press.
- Sturdy, Andrew (1997) "The consultancy process – an insecure business?" *Journal of Management Studies*, 34:3, May, 1997.
- Sveriges Största Företag 2002/2003*. (2002) Ekonomisk Litteratur AB.

Theander, Dan. (1991) *Konsulten och kunden*. Rabén och Sjögren.

Turner, Arthur N. (1982) "Consulting is more than giving advice". *Harvard Business Review*, September-October, 1982.

Wright, Christopher & Kitay, Jim (2002) "But does it work? Perceptions of the impact of management consulting". *Strategic Change*, August 2002.

### ***Icke-publicerade skriftliga källor***

Alvesson, Mats (2003) *Knowledge Work*, Bokmanus.

### ***Muntliga källor***

Alvesson, Mats, Professor Företagsekonomi, Lunds universitet. Personlig intervju 2002-12-02

Asplund, Carl-Johan, Universitetslektor Företagsekonomi och Produktionsekonomi, Lunds universitet, Personlig intervju 2002-12-09

Birve, Lars, Verkställande Direktör, MKB Fastighets AB. Personlig intervju 2002-12-13

Bruzelius, Lars, Senior Partner, BSI & Partners AB. Personlig intervju 2002-12-09

Johansson, Stefan, Verkställande Direktör, BonaKemi AB. Personlig intervju 2002-12-11

Rasmusson, Bertil, Konsult, PA Konsult Bertil Rasmusson AB. Personlig intervju 2002-11-21

Sigvant, Håkan, Verkställande Direktör, Pågen AB. Personlig intervju 2002-11-29

Sommerfeldt, Joel, Verställande Direktör och Koncernchef, BTJ Gruppen. Personlig intervju 2002-12-11

Wigernäs, Bo, Verkställande Direktör, Sydsvenska Dagbladets AB. Personlig intervju 2002-11-28

## Bilaga 1

### Frågor till företagsledare

- 1.) Vad är anledningen till att Ni anlitar konsulter?
- 2.) Vad avgör Ert val av management konsulter/management konsultfirmor?
  - Väljer Ni samma konsult igen om Ni behöver köpa fler konsulttjänster? I så fall varför?
  - Hur går Ni till väga vid valet av konsulter?
  - Vilka egenskaper hos konsulten tittar Ni på?
  - Anser Ni att storleken på konsultfirman spelar roll?
- 3.) Har Ni någon speciell policy för anskaffning/användning av management konsulttjänster?
- 4.) Skriver Ni alltid ett formellt kontrakt där Ni klargör tillsammans med konsulten vilka förväntningar Ni har och vilka målen med projektet är?
  - Vem är i så fall ansvarig för utformningen av kontraktet?
  - Hur ser kontraktet ut?
  - Tror Ni att ett väldefinierat kontrakt kan innebära att chanserna ökar för att det förväntade resultatet ska stämma överens med det verkliga resultatet?
- 5.) Vem arbetar med projektet? Finns det en speciell grupp som arbetar tillsammans med konsulten, eller arbetar konsulten självständigt?
  - Hur väljs i så fall den gruppen ut?
- 6.) Hur bedömer Ni om Ni kan lita på en konsult?
- 7.) Vad anser Ni krävs för en effektiv och produktiv klient-konsult relation?
- 8.) Vilka faktorer tittar Ni på för att utvärdera resultatet av ett projekt?
  - I vilka andra termer än finansiella kan resultatet av ett projekt definieras på?
  - Skulle det gå att använda ett s k "Balanced scorecard" som styrsystem av ett projekt och därmed titta på både finansiella som icke-finansiella aspekter för att utvärdera resultatet?
  - Vilka fördelar ser Ni i så fall med det?
  - Vore det klokt att koppla ett belöningssystem till det "Balanced scorecard" i så fall? Detta skulle innebära att konsulten arbetar delvis på en form av provision.
- 9.) Lyckas konsulten lösa ett problem fundamentalt?
- 10.) När konsulten kommer med den slutliga rapporten, på vilket sätt använder Ni Er av denna?
  - Gör Ni alltid som konsulten säger?
- 11.) Överensstämde resultatet av konsultens arbete med Ert förväntade resultat?
- 12.) Är det känsligt att diskutera priset på konsulttjänsten i förväg med konsulten? I så fall varför?
- 13.) Hur tror Ni att Ert användande av konsulter skulle kunna förbättras?
- 14.) Har Ni lärt Er något av användandet av konsulter som påverkar den nuvarande användningen?
- 15.) Om det funnits en bristfällig relation mellan Dig och Din konsult, till vem kan Du härleda dessa problem, och varför uppstod de?



## Bilaga 2

### Frågor till akademiska experter

- 1.) Vad tror Du är den största anledningen till att företagsledningar använder konsulter?
  - Kan det vara så att det finns två övergripande strategier för användandet av konsulter, nämligen att antingen enbart få råd eller att utföra specifika uppgifter?
  - Och under dessa kommer då att man kanske vill avlasta, få nya perspektiv, minska ängsligheten.
- 2.) Vad skiljer de stora konsultfirmorna mot dem små?
- 3.) Hur bör kontraktet se ut, formellt/informellt? Bör det vara väldefinierat, eller kan detta innebära att förtroendet minskar?
- 4.) Tror Du prissättningsstrategin påverkar resultatet? Timpris, fast pris, eller som procentsats av resultatet.
  - Varför tror Du att priset är känsligt att tala om med konsulten inför ett köp av tjänsten?
- 5.) Vilka aspekter tror Du man som klient tittar på för att bedöma resultatet av projektet? Vilka andra än finansiella kan det finnas?
- 6.) Kan det vara klokt att införa ett Balanced scorecard som styrsystem på projektet och även koppla ett belöningssystem till det? Konsulten skulle då kunna ha en fast lön, men dens totala ersättning beror även på resultatet på projektet.
- 7.) Hur tror Du klienten påverkas av impression management/teatermetaforen? Är klienter medvetna om detta och hur påverkas klient-konsult relationen?
- 8.) Skandia har kodifierat sin kunskap till strukturkapital för att de som säljer tjänsterna inte ska behöva så mycket kunskap och därför får de lägre lön. Kan detta vara något som vi kommer att se i framtiden bland konsultföretag?
- 9.) Finns det någon form av auktorisering bland management konsulter?
  - Finns etiska koder, regleringar?
  - I så fall, i vilken utsträckning följs de?
  - Tror Du att ansvaret för denna auktorisering ligger på klienten, genom att den efterfråga en reglering i större utsträckning så tvingas konsulter till reglering?
- 10.) Vilken styrmekanism anser Du vara bäst lämpad vid styrning av projektteam? Klanstyrning kan väl knappast användas då det tar lång tid att bygga upp en kultur.

## Bilaga 3

### Frågor till konsulter

- 1.) Vad tror Du är den största anledningen till att företagsledningar använder konsulter?
  - Vilka förväntningar tror Du en ny konsult har på sig i ett nytt samarbete?
  - Tror Du förväntningarna på klient-konsultrelationen är samma för Dig som för klienten?
  - Hur mycket tid ägnas åt att synkronisera förväntningarna och att förstå dessa från båda håll?
  - Hur löser man intressekonflikter som uppstår på tidigt stadium?
  - Gör Du precis som konsulten säger även om Du anser att det inte är det bästa för klienten på längre sikt?
  - Är klienten medveten om vad denne betalar för?
- 2.) Vad tror Du påverkar valet av konsult?
  - Rykte? Pris? Kön? Nära relation?
  - Vad är anledningen till att företag anlitar en mindre konsultfirma?
  - Vad är anledningen till att man använder samma konsult om igen? Är det för att konsulten känner till företaget? Tar man in en ny konsult för att få nya perspektiv?
- 3.) Hur brukar företaget vilja lägga upp arbetet?
  - Vem anser Du ska sköta implementeringen?
  - Vill Du arbeta fritt eller är det viktigt att träffa klienten kontinuerligt för att höra vad den tycker?
  - Hos vem ligger ansvaret för det praktiska arbetet, dvs. hur ofta ska rapporter komma?
  - Om företaget väljer att implementera själv, brukar slutresultatet bli som Du tänkt Dig då? Eller händer det att Du blir inblandad i implementeringen då?
  - Överensstämmer det faktiska resultatet ofta med det förväntade? Eller finns det ett stort gap?
  - Påverkar projektets storlek företagsledningens inblandning i konsultens arbete?
  - Om det faktiska resultatet inte överensstämmer med det förväntade, vem får då skulden?
  - Vem tar på sig skulden? Kan det vara så att klienten blir irriterad och påstår att resultatet är dåligt om rapporten ger en negativ bild?
  - Hur mäts resultat och effektivitet?
  - Hur möter konsulten kritik?
  - När konsulten kommer med den slutliga (rapporten) rådet, hur väljer klienten att använda sig av rådet? Implementera det rakt av, eller använda delar av det som underlag för ett eget beslut? Eller förkasta det helt?
  - Har du upplevt att företag försöker "suga ut" så mycket råd som möjligt gratis utan att köpa tjänsten? (Professional knowledge suckers)
- 4.) Ger företagsledningen större ansvar till konsulter om den känner större oro, ängslighet?
  - Eller beror det på att ledningen har lite tid och behöver avlastning?
  - Eller beror det på att ledningen saknar kompetens?
- 5.) Tänker du på att Du måste lösa problemet (t ex. ängsligheten) på ett fundamentalt sett och inte bara tillfälligt? ("Shifting the burden")
  - Eller händer det att Du säljer samma tjänst två gånger till samma företag?
- 6.) Kan det vara så att det finns olika roller i inköpsprocessen, t ex en som beslutar om inköpet, en som gör inköpet och en som använder resultatet? Kan resultatet i så fall vara svårare att utvärdera, då den som beslutade hade förväntningar som användaren inte kände till och användaren har slutsatsen (slutprodukten) som inte beslutaren känner till?

#### *Impression management*

- 7.) Tror Du konsulter jobbar med konsulters förväntningar och perception för att på så sätt få klienten nöjdare?
  - Kan det finnas en risk för att klienten försöker manipulera Dig som konsult för att i förväg under/överbvärdera problemet?
  - Kan konsulten på något sätt kvalitetssäkra projektet?
  - Lämnar Du någon form av garantier?

- Finns det någon form av kvalitetssystem med checklistor för att minska fel pga. slarv?
- Använder Du Dig av "special price for you", dvs. försäljartaktik?

8.) *Teatermetaforen*: Hur viktigt är Ditt uppträdande vid dialogen med klienten?

- Om Du uppträder ödmjukt eller bryskt, kan det påverka klientens upplevda kvalitet? (Teknisk-, funktionell kvalitet)
- Eller är det endast det "hårda" resultatet som påverkar den upplevda kvaliteten, dvs. förändringen i resultaträkningen?
- Har Du gått någon form av charmkurs, eller kurs i hur man uppträder inför klienter?
- Är social kompetens avgörande? Jobbar konsulter mycket på att anpassa sig till konsulters personlighet?
- Hur mycket jobbar Du på att sälja in Dig i nya projekt? Försöker Du rekommendera och försöka få mer jobb genom att styra projekten i en viss riktning?

9.) Är problemet hos klienten ofta väldefinierat med mål och uppgifter, hur ser kontraktet ut?

- Tror Du detta har betydelse för resultatet?
- Består kontrakten av klara skriftliga överenskommelser om vad som ska göras.
- Hur viktigt är (commitment) engagemang från både konsulten och klienten för resultatet?
- Är det viktigt att klienten litar på konsulten och låter den göra det den tycker är bäst? Eller är det bra om klienten behåller viss kontroll?

10.) Hur går prissättningen till?

- Är den baserad på timpris, fast pris eller som en procentsats av det förväntade resultatet?
- Tror du detta kan påverka resultatet?

11.) Hur håller Du som konsult dig uppdaterad med ny kunskap?

- Är ny kunskap viktig just för att den är ny för att göra ett bra intryck, t ex. är det viktigt att använda trendiga ord som "Balanced scorecard" för intryckets skull?

12.) Om ett projekt är en succé för klienten, betyder det då att det även är succé för konsulten?

## Bilaga 4

### Enkätfrågor

För att underlätta för oss båda så uppskattar vi om Ni ger oss korta svar. Ange ett eller flera svar.

1.) Använder Ni/ har Ni använt Er av strategi- och organisationskonsulter?

A Ja

B Nej

**Övriga frågor berör endast Er som angett A som svar på fråga 1.**

2.) Vad är anledningen till att Ni anlitar konsulter?

A Bolla idéer

B Utomstående perspektiv med nya infallsvinklar

C Tillgång till annan kompetens

D Avlastning av arbete

E Oberoende/objektiva råd

F Annat \_\_\_\_\_

Ert svar: \_\_\_\_\_

3.) Vilket alternativ anser Ni vara viktigast vid valet av konsult? ( Vid behov, välj flera alternativ och rangordna)

A Rykte

B Konsultens egna marknadsföring

C Era personliga kontakter

D Egen undersökning av konsultens kompetens, erfarenhet, meriter

E Storleken av konsultföretaget

F Annat \_\_\_\_\_

Ert svar i ordningsföljd: \_\_\_\_\_

4.) Hur viktigt anser Ni ett utförligt kontrakt med målbeskrivning, deadline och arbetsmetod vara?

Oviktigt 1    2    3    4    5 Mycket viktigt

Ert svar: \_\_\_\_\_

5.) Hur viktig anser Ni Er kontroll vara över konsultens arbete?

Oviktigt 1    2    3    4    5 Mycket viktigt

Ert svar: \_\_\_\_\_

6.) Vilken metod anser Ni vara mest fördelaktig vid användandet av konsulter?

A Konsulten arbetar självständigt

B Projektteam med nyckelpersoner från egna företaget

C Samarbete mellan VD och konsult

D Använda konsulten endast som ett bollplank

E Annat \_\_\_\_\_

Ert svar: \_\_\_\_\_

7.) Hur viktigt anser Ni användandet av ett "Balanced scorecard" vara, dvs. ett system där man tittar på både finansiella och icke-finansiella aspekter för att utvärdera konsulten och resultatet?

Oviktigt 1    2    3    4    5 Mycket viktigt

Ert svar: \_\_\_\_\_

8.) Generellt sett, hur väl stämmer det förväntade resultatet överens med det verkliga?

Dåligt 1 2 3 4 5 Mycket bra

Ert svar: \_\_\_\_\_

9.) Hur noga följer Ni de råd som ges i konsultens rapport?

Inte alla 1 2 3 4 5 Mycket noga

Ert svar: \_\_\_\_\_

10.) Vad anser Ni krävas för en effektiv och produktiv klient-konsult relation?

Ert svar: