



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

FEK 591 Magisteruppsats
Företagsekonomiska institutionen
Januari 2006

Styrning och kontroll av konsulter med spetskompetens

Handledare:
Robert Wenglén

Författare:
Frida Eriksson
Sofie Lindström
Anna Helena Nilsson

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Styrning och kontroll av konsulter med spetskompetens
- Seminariedatum:** 2006-01-30
- Ämne/kurs:** FEK 591, Magisterkurs organisation, 10poäng
- Författare:** Frida Eriksson, Sofie Lindström och Anna Helena Nilsson,
- Handledare:** Robert Wenglén
- Fem nyckelord:** Konsult, Klient, Styrning, Kontroll, Spetskompetens
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att undersöka och beskriva vilka problem som finns med att styra och kontrollera konsulter med spetskompetens utifrån klientens synvinkel. Vidare avser vi att beskriva hur dessa problem kan minimeras.
- Metod:** Studien är en induktiv, kvalitativ metod. Vi har använt oss av öppna semistrukturerade intervjuer med fyra fallföretag.
- Teoretiskt perspektiv:** Agentteorin, styr- och kontrollsystem, beteende- och outputkontroll och klanstyrning
- Empiri:** Personen som är ansvarig för att anlita konsulter är intervjuad. Det empiriska materialet är uppdelat i tre huvudfrågor.
- Slutsatser:** Vi har kommit fram till att det huvudsakliga motivet till att anlita konsulter med spetskompetens är för att undvika interna styrningsproblem. Det innebär att ledningen har problem med att ha kontroll över organisationen och styra de egna anställda mot samma mål. För att kringgå dessa interna styrningsproblem kan ledningen välja att anlita konsulter. Detta medför samtidigt konsekvenser. De interna styrningsproblemen undviks visserligen men istället uppkommer andra styrningsproblem i form av externa styrningsproblem. Vi har genom vårt empiriska material kommit fram till fem olika externa styrningsproblem. För att klienten ska kunna hantera de externa styrningsproblemen är kompetens den grundläggande faktorn. Genom att inneha kompetens om att styra och kontrollera är det möjligt att minimera de externa styrningsproblemen som uppstår vid anlitaandet av konsulter.

Summary

- Title:** Check and control consultants with top competence.
- Seminar date:** 2006-01-30
- Course:** FEK 591, Master Thesis Organization, 10 Swedish credits
- Authors:** Frida Eriksson, Sofie Lindström and Anna Helena Nilsson
- Advisor:** Robert Wenglén
- Five key words:** Consultant, Client, Control, Check, Top competence
- Purpose:** The purpose of this thesis is to examine and describe which problems there are when to check and control consultants with top competence in the point of view of the client. Further our purpose is to describe how these problems can be minimized.
- Methodology:** The study is an inductive, qualitative method. We have used open and semi structured interviews with four companies.
- Theoretical perspectives:** Agency theory, general system theory, behaviour- and output control and the clan mechanism.
- Empirical foundations:** The person who is responsible for engaging consultants is interviewed. The empirical foundations are divided into three main questions.
- Conclusions:** Our conclusion is that the main reason for engaging consultants with top competence is to avoid internal problems with checking the employees which means that the management has problems with guiding the employees against the same goal. The management can choose to engage consultants in order to evade these internal problems. This leads to consequences in form of external problems with checking the consultants. We have in our empirical foundations identified five different external checking problems. Competence is fundamental in order to handle with these external checking problems. It is possible for the management to minimize these problems with consultants if they have competence about how to check and control.

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. Inledning | 1 |
| 1.1 Bakgrund | 1 |
| 1.1.1 Konsulthistorik | 1 |
| 1.1.2 Dagens konsulttrend | 2 |
| 1.2 Problemdiskussion | 3 |
| 1.3 Syfte | 3 |
| 1.4 Disposition | 4 |
| 2. Metod | 5 |
| 2.1 Valet av metod | 5 |
| 2.2 Insamling av information | 6 |
| 2.2.1 Intervjuer | 8 |
| 2.3 Behandling av insamlad data..... | 10 |
| 2.4 Reliabilitet och validitet | 10 |
| 3. Teori | 12 |
| 3.1 Kontroll och styrning | 12 |
| 3.1.1. Ett grundläggande styr- och kontrollsystem..... | 12 |
| 3.1.2 Två funktioner beteendekontroll och outputkontroll | 14 |
| 3.2 Klanstyrning | 15 |
| 3.2.1 Nödvändiga sociala och informativa förutsättningar för kontroll | 16 |
| 3.3 Principal-agentteorin | 18 |
| 3.3.1 Kontrakt..... | 21 |
| 4. Empiri och analys | 23 |
| 4.1 Varför köpa in konsulter?..... | 24 |
| 4.1.1 Begränsa och styra självväxande enheter | 24 |
| 4.1.2 Enkelt att göra sig av med personal..... | 24 |
| 4.2 Problem med att styra och kontrollera konsulten..... | 26 |
| 4.2.1 Svårigheter med daglig spontan styrning | 26 |
| 4.2.2 Kunskapsberoende | 27 |
| 4.2.3 Bristande beställarkompetens | 29 |
| 4.2.4 Sekretessproblematiken..... | 31 |
| 4.2.5 Inga garantier..... | 32 |
| 4.3 Hur kan dessa problem minimeras? | 33 |
| 4.3.1 Regelbunden kontakt med konsulterna | 33 |
| 4.3.2 Bygga in konsultens kunskap i företaget..... | 34 |
| 4.3.3 Ökad beställarkompetens | 35 |
| 4.3.4 Långsiktiga relationer..... | 36 |
| 4.3.5 Bevakning av konsultens utförda arbete | 38 |
| 5. Slutsats | 40 |
| 5.1 Interna styrningsproblem..... | 40 |
| 5.2 Externa styrningsproblem | 40 |
| 5.3 Minimering av externa styrningsproblem | 42 |
| 5.4 Förslag till fortsatta studier | 43 |

| | |
|---------------------------------|-----------|
| 6. Källförteckning | 44 |
| 6.1 Publicerade källor..... | 44 |
| 6.2 Muntliga källor..... | 46 |
| 6.3 Elektroniska källor | 46 |
| 6.4 Figurlista..... | 47 |
| 7. Bilagor | 48 |
| 7.1 Bilaga 1 Intervjuguide..... | 48 |

1. Inledning

I detta inledningskapitel ger vi läsaren en beskrivning av bakgrunden till uppsatsämnet samt en problemdiskussion. Vidare preciseras uppsatsens syfte och disposition.

1.1 Bakgrund

”Tjänster lämnade av en oberoende och kvalificerad person eller personer, som består i att definiera och utreda problem som sammanhänger med företagspolicy, organisation, tillämpningar och metoder: att rekommendera lämpliga åtgärder och biträda med att tillämpa dessa rekommendationer”.¹

1.1.1 Konsulthistorik

Historiken om konsulter går tillbaka till Industriella revolutionen. Det var Fredrik W. Taylor som lade grunden med det så kallade Scientific management år 1895.² Det gick bland annat ut på att öka effektiviteten av produktionen. Taylor ville finna de mest effektiva metoderna för produktion. Många av de största konsultfirmorna uppkom i slutet av 1800-talet och i början av 1900-talet. Det var ingenjörer och revisorer som såg en potential i att erbjuda tjänster till klienter. Senare började det även uppstå konsultföretag som inriktade sig på att erbjuda tjänster inom områden som strategi, organisation och management. Konsultföretagen anställde erfarna och kunniga personer från industrin för att sedan kunna erbjuda deras specifika kompetens till klienter. De tog också in nytutexaminerade studenter för att träna upp dem att bli konsulter.³

¹ Lindberg, B., (1982), *Konsult – Handbok för konsultbranscher*

² Abrahamsson, B., Andersen, J. A., (2002), *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*

³ Formbrun, C., Nevins, M. (2003). *The advice business – Essential Tools and models for Management consulting*

Som i de flesta professionella serviceföretag är kunskap och expertis nödvändiga verktyg för att lyckas. Över åren uppstod nya konsultföretag och många av de erfarna konsulterna lämnade de etablerade konsultföretagen för att istället starta egna. Under tidigt åttiotal inrättade många av de stora kända konsultföretagen egna konsultpraktikplatser. Anledningen var för att få ett övertag och kunna följa utvecklingen men även för att bli mer attraktiva än tidigare. Över de näst kommande femton åren ökade antalet konsultföretag.⁴

Det har under de senaste åren skett många olika förändringar vilka ligger till grund för det man i litteraturen kallar doktrinskifte. Ledarskapsperspektivet har gått från att vara rationellt till en mer förståelsebaserad karaktär. För ett antal år sedan var det vanligt att arbeta efter direktiv medan det idag är mer vanligt att arbeta självständigt. Antalet kunskapsintensiva företag har ökat och nya teknologiska förändringar har skett. De teknologiska förändringarna har bidragit till att företagen måste ge mer utrymme för kreativitet. Det har skett en ökad globalisering och kommunikationsmöjligheterna har blivit snabbare. Även konsumenterna har fått högre krav genom att utbudet på den globala marknaden ökat. Till följd av det ovanstående nämnda blir produkter och tjänster allt mer komplicerade och det blir svårt för företag att själva inneha all kompetens. För att kunna hantera detta kan ledningen välja att ta in konsulter med spetskunskap och får då tillgång till den kunskap som de saknar.⁵

1.1.2 Dagens konsulttrend

Det finns konsulter med spetskunskap inom många olika branscher, allt från bygg till IT-konsulter. IT-konsulter har haft några hårda år men under 2005 vände trenden vilken förväntas att bli bra även under 2006.⁶ Konjunkturen ser även ljus ut under 2006 för konsulter inom produktutveckling, bygg/industri teknik- och tekniska IT branschen.⁷ Låglöneländerna konkurrerar genom billig arbetskraft. Sverige har möjlighet att konkurrera med dem genom att behålla sin spetskompetens.⁸

⁴ Formbrun, C., Nevins, M. (2003). *The advice business – Essential Tools and models for Management consulting*

⁵ Sandberg & Taragama (1998), *Ledning och Förståelse*

⁶ Hedensjö, B., (2005), "Goda tider för it-konsulter"

⁷ Örn, G., (2005), "Konsultkonjunkturen pekar uppåt"

⁸ TT, (2005), "It-konsulter vädrar morgonluft"

1.2 Problemdiskussion

Efter att ha genomfört en grundlig litteratursökning fann vi en kunskapslucka inom vårt forskningsområde. Vi har funnit en hel del litteratur kring klient-konsult problematiken.^{9 10 11} Litteraturen är däremot mer begränsad kring problemet med att styra och kontrollera konsulten, utifrån klientens perspektiv. Eftersom det inte fanns mycket skrivet om denna problematik fann vi det intressant och befogat att undersöka. Det finns olika anledningar till att organisationer anlitar konsulter med spetskompetens. Några menar att det är för att verksamheten inte ska växa för mycket och därmed få för många anställda. Andra för att de inte har tillräckligt med kunskap för att kunna utföra alla arbetsuppgifter och därför behöver ta in personer med specialkunskap. Konsulter med spetskompetens behöver, precis som de egna anställda i en organisation, styras och kontrolleras. När konsulter med spetskompetens kommer in i en organisation kan det uppstå problem med hur dessa skall bli styrda och kontrollerade av klienten. Det kan vara problem som att företaget har blivit beroende av konsulternas kunskaper och mister denna kunskap när konsulten lämnar företaget eller problem med säkerheten så som att företagshemlig information läcker ut från företaget. Det kan även uppstå problem med den dagliga styrningen av konsulterna. Det borde vara av intresse för klienter att hantera och minimera problemen med att styra och kontrollera konsulterna. Det finns olika sätt för klienten att minimera dem och på så sätt minska sin sårbarhet.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka och beskriva vilka problem som finns med att styra och kontrollera konsulter med spetskompetens utifrån klientens synvinkel. Vidare avser vi att beskriva hur dessa problem kan minimeras.

⁹ Chornoboy, K., Gardner, H. W., (1990), "Client/Consultant relations "

¹⁰ Pellegrinelli, S., (2002), "Managing the interplay and tensions of consulting interventions"

¹¹ Appelbaum, S. H., Steed, A. J., (2005), "The critical success factors in the client-consulting relationship"

1.4 Disposition

Uppsatsen kommer att behandlas under sju kapitel.

I kapitel två redogör vi för de metoder och tillvägagångssätt som har tillämpats under arbetets gång samt en företagspresentation av de företag vi valt att genomföra intervjuer med.

I kapitel tre redogör vi för de teorier som vi kommer att tillämpa i empiri- och analyskapitlet för att då kunna analysera empirin.

I kapitel fyra analyserar vi empirin med hjälp av teorin för att kunna tolka vårt problemområde.

I kapitel fem presenterar vi de slutsatser som vi kommit fram till efter att vi har analyserat empirin och ger även förslag till fortsatta studier.

I kapitel sex redovisas en källförteckning över de informationskällor som vi har använt oss av.

I kapitel sju presenterar vi vår intervjuguide som bilaga.

2. Metod

I detta kapitel redogör vi för de metoder och tillvägagångssätt som har tillämpats under arbetets gång samt en företagspresentation av de företag vi valt att genomföra intervjuer med.

2.1 Valet av metod

I valet mellan en kvalitativ eller en kvantitativ metod valde vi den kvalitativa. Genom att välja den kvalitativa metoden ansåg vi att vi lättare kunde få fram klienternas egna uppfattningar om problem med att styra och kontrollera konsulter. Den kvalitativa metoden är en induktiv och öppen metod där vi samlar in information från verkligheten utan att ha några förutfattade meningar, hypoteser eller teorier som kan styra det insamlade materialet.¹² Kunskapsteoretisk utgångspunkt tillhör också den kvalitativa metoden. Den är tolkningsinriktad och innebär att tyngden ligger på förståelse av den sociala verkligheten, beroende på hur individerna i en viss miljö tolkar denna verklighet.¹³ Genom att göra intervjuer med klienterna fick vi fram hur de ser på problemen med att styra och kontrollera konsulter. En nackdel med kvalitativ metod gentemot den kvantitativa metoden är att den kvalitativa metoden inte är lika effektiv. Det som avses med effektiv, är att undersökningen inte kan ta med lika många enheter, men å andra sidan blir undersökningen mer detaljrik och nyanserad.¹⁴

Tack vare djupet som den kvalitativa metoden skapar får undersökningen en högre intern giltighet. Djupet försvårar dock möjligheten till bredd vilket leder till att resultaten blir mindre generaliserbara och får sämre extern giltighet. En annan sak som är viktig att känna till angående den kvalitativa metoden är att den är mycket tidskrävande. Det går mycket tid åt till att finna rätt personer och få en tid inbokad för

¹² Jacobsson, D., I., (2002), *Vad, hur och varför?*

¹³ Bryman, A., (2002), *Samhällsvetenskapliga metoder*

¹⁴ Jacobsson, D., I., (2002), *Vad, hur och varför?*

intervju.¹⁵ Trots det tycker vi ändå att den kvalitativa metoden är bäst lämpad för det vi vill undersöka och för att få en detaljrik information. Vår problemställning samt upplägg har förändrats under arbetets gång.

Vid valet av källor har vi använt oss av både primärdata och sekundärdata. Primärdata är den data som vi som forskare själv samlat in genom intervjuer för att belysa vår problemställning. Sekundärdata är den data som andra forskare har samlat in med annat syfte än vårt. Vi har samlat in sekundärdata från vetenskapliga artiklar som vi hittat i ELIN och använt oss av teorier från erkända författare som vi funnit i LIBRIS.¹⁶

2.2 Insamling av information

Ett av de viktigaste stegen, om inte det viktigaste, i en kvalitativ undersökningsmetod är urval av enheter. Urvalet får stor betydelse för undersökningens tillförlitlighet och trovärdighet. Vem vi skulle intervjua, klienter eller konsulter? Vi intresserade oss framförallt för klienterna eftersom vi först fann väldigt lite dokumentation om klienters syn på konsulter. Vid valet av bransch kom vi, efter diskussioner, fram till att undersöka flera olika branscher. Det ger ett mer mångsidigt resultat än vid användandet av samma bransch. Därför valdes fyra olika företag från olika branscher. Det enda kriteriet var att de hade haft eller skulle anlita konsulter med spetskompetens. Kravet på intervjupersonerna var att de hade befogenhet att anlita konsulter. Att det blev just de fyra företagen var en tillfällighet. Det var de företagen som svarade på vår förfrågan och som hade möjlighet att bli intervjuade. Detta kallas tillfällighetsurval.¹⁷ För att hitta lämpliga företag besökte vi ARKAD vilket är företagsdagar för dem som studerar på Lunds tekniska högskola. Vi kom i kontakt med flera företag och kontaktpersoner. Samtliga uppmanade oss att skicka e-post till dem först, vilket vi gjorde. Flera av dem svarade inom kort och intervjuerna kunde utföras inom kommande veckor. Nedan följer en företagspresentation till de företagen vi intervjuade.

¹⁵ Jacobsson, D., I., (2002), *Vad, hur och varför?*

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Bryman, A., (2002), *Samhällsvetenskapliga metoder*

IT-Konsult Syd AB var det företag som hörde av sig först och vi fick möjlighet att utföra intervjun med VD omgående. IT och managementkonsultföretaget IT-konsult Syd AB är ett av åtta dotterbolag inom IT-konsult International AB. IT-konsult Syd AB utvecklar system, produkter och tjänster inom följande branscher: telecom, mobila terminaler och applikationer, simulatorer för test, träning och utbildning, verksamhetskritiska system, interaktiva spel och plattformar samt IT i fordon och telematik. Hemmamarknaden är inom Norden. IT-konsult Syd AB engagerar 65 anställda. Inom hela koncernen arbetar totalt 650 anställda.¹⁸

Kort därefter fick vi en intervju med personaldirektören på Papper Packning Nord AB. Papper Packning Nord AB är en av fem regioner inom Papper Packning AB. Papper Packning AB tillhör i sin tur Papper AB koncernen. Papper AB är ett internationellt pappersföretag som producerar och säljer absorberande hygienprodukter, förpackningslösningar och tryckpapper. Papper Packning Nord AB består av Sverige, Danmark, Norge, Finland, Estland, Lettland, Litauen och Ryssland. De engagerar 3000 anställda. Inom hela Papper AB koncernen finns det totalt 50 000 anställda. Papper Packning Nord AB anlitar konsulter regelbundet. De använder sig av många olika konsultfirmor men försöker att i så stor utsträckning som möjligt anlita samma konsulter. Papper Packning Nord AB anlitar konsulttjänster inom utbildningsområden (framför allt lite svårare utbildningar), IT-konsulter, rekryteringssidan (headhunters och kompletterande intervjuer/tester) och chefsutvecklingssidan.¹⁹

Under tiden fick vi även svar av avdelningschefen på Energi AB som vi bokade in intervju med. Eftersom det är ett längre geografiskt avstånd till Energi AB valde vi att göra en telefonintervju. Energi AB är ett av två dotterbolag som ägs av två andra bolag. De producerar el till det svenska kraftnätet. På de två dotterbolagen arbetar sammanlagt 1500 anställda varav fler än 1150 arbetar på Energi AB. Cirka 50 procent av arbetena på teknikavdelningen på Energi AB utförs av konsulter. Eftersom det på Energi AB finns specifika arbetsregler är antalet konsultfirmor som Energi AB kan

¹⁸ Intervju, (051118)

¹⁹ Intervju, (051121)

anlita begränsat. De strävar efter att i så stor utsträckning som möjligt anlita samma konsulter.²⁰

Vår fjärde intervju gjordes med projektledare på Läkemedel Hbg AB som ingår i Läkemedel AB koncernen. Läkemedel AB tillverkar till största del receptbelagda läkemedel. Deras läkemedelsproduktion är främst inriktad mot tillverkning av egenvårdsprodukter och forsknings- och utvecklingscentrum för rökavvänjning. Läkemedel Hbg AB engagerar 900 anställda. Inom Läkemedel AB koncernen arbetar totalt 120 000 medarbetare i över 150 länder. Läkemedel Hbg AB anlitar konsulter några gånger om året. Uppdragens längd varierar från några veckor och upp till någon månad. De använder sig av både nya och gamla konsulter. Läkemedel Hbg AB försöker att i så hög grad som möjligt, under förutsättning att de är nöjda, anlita samma konsulter.²¹

2.2.1 Intervjuer

För att få fram så nyanserad och detaljrik information som möjligt valde vi att samla in data genom öppna, personliga och individuella intervjuer. Vi är, som tidigare nämnts, intresserade av vad klienterna anser om vilka problem som finns med att styra och kontrollera konsulter med spetskompetens. Att vi inte valde att göra gruppintervjuer var på grund av att det inte passade vår problemställning. Vi ville veta vad den personen som har beslutsrätt att anlita konsulter tycker och inte vad en hel grupp anser. Observationer är en annan form av kvalitativ metod. Vid en observation undersöks vad som faktiskt görs och inte vad individerna säger att de gör. I det stora hela handlar det om att registrera grupper och personers beteende. Vi valde bort denna metod för att det vi ville undersöka var hur individerna såg på detta fenomen och inte hur vi skulle uppfatta dem vid en observation.²²

Vid kvalitativa intervjuer är de två viktigaste formerna ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer. Vi valde att göra semistrukturerade intervjuer för att ge intervjupersonerna en frihet i att utforma sina svar, men att ändå kunna styra det så att

²⁰ Intervju, (051123)

²¹ Intervju, (051128)

²² Jacobsson, D., I., (2002), *Vad, hur och varför?*

vi skulle få utvecklande svar. En intervjuguide användes och skickades per e-post till intervjupersonerna, så att de kunde vara förberedda på vilka frågor som skulle ställas. Användandet av en semistrukturerade intervjuer gjorde att vi också fick mer flexibla intervjuer. Det ställdes även en del frågor utanför intervjuguidens frågor för att få ingående svar på det vi såg som viktigast.²³

Nackdelen med att göra intervjuer är kontexteffekten. Det är viktigt att vi försöker minimera denna för att resultatet ska bli så rättvisande som möjligt. Därför har vi låtit intervjupersonerna välja plats. På så sätt hoppas vi att de intervjuade kände sig bekväma i situationen och att miljön således inte påverkade dem under intervjun. Vårt enda önskemål var en någorlunda ostörd plats, så att intervjun kunde löpa smärtfritt och att kvaliteten på ljudupptagningen blev god. Vid intervjuerna med IT-konsult Syd AB och Läkemedel Hbg AB var vi, efter deras önskemål, på deras företag och genomförde intervjuerna. Med Papper Packning Nord AB genomfördes intervjun i ett grupprum på Ekonomacentrum i Lund. Det var efter personaldirektörens egna önskemål. Intervjun med Energi AB gjordes per telefon på grund av det geografiska avståndet och vår begränsade tid.

Vi valde att ha med en inspelningsbar Mp3 vid varje intervjutillfälle. På så sätt behövde vi inte koncentrera oss på att anteckna under intervjun, utan kunde istället rikta vår koncentration på intervjupersonen, så att intervjun fick karaktären av ett ”naturligt” samtal. Vi gjorde dock stödanteckningar under tiden för att poängtera viktiga aspekter som kunde dyka upp eller för att markera om det var något vi behövde gå igenom tydligare. På grund av att vissa personer kan känna sig obekväma när de vet att intervjun spelas in frågade vi om tillåtelse innan intervjutillfället.

En effekt som vi var tvungna att ha i åtanke när vi genomförde intervjuerna var den så kallade intervjuareffekten. Det är effekter som uppstår på grund av att intervjuobjektet vet att det pågår en intervju som sedan ska analyseras. Tiden är också en viktig aspekt vid intervjuer. Om intervjun är för kort blir det svårt att hinna gå på djupet och om den blir för lång finns risk att båda parter tröttnar. Intervjuernas längd varierade

²³ Bryman, A., (2002), *Samhällsvetenskapliga metoder*

mellan 30-60 minuter. Genom att intervjupersonerna fick reda på ungefärlig tid blev stämningen mer avslappnad och mindre stressad.²⁴

2.3 Behandling av insamlad data

Jacobsen delar in förarbetet till den kvalitativa analysen i tre delar för att behandla all data som samlats in. Den första är beskrivning. Det innebär att all information som samlas in genom intervjuerna, så kallad rådata från bandinspelningarna, skrivs ner i text. Det inbegriper allt som sagts under intervjuerna. Nästa steg är systematisering och kategorisering. Materialet renskrivs och systematiskt tas överflödigt material bort vilket ger en förenkling av empirin. Detta leder till att endast relevant empiri, i förhållande till det vi vill undersöka, finns kvar. Slutligen är det kombination. Det innebär att vi försöker kombinera empirin med teorin och få fram det dolda och intressanta.²⁵ Vi valde att följa dessa tre tillvägagångssätten och har gjort vårt förarbete av empirin enligt Jacobsens metod. Vid det sista momentet, kombinerande, valde vi att dela upp empirin i underrubriker och gjorde därefter en analys efter varje. Slutligen sammanfattades allt i kapitlet slutsatser.

2.4 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet mäter tillförlitligheten i primärdatan. För att få en bild av undersökningens kvalitet testade vi tillförlitligheten i vår insamlade data. Det gjorde vi genom att testa både den interna och den externa giltigheten. Intern giltighet beskriver tillförlitligheten av det beskrivna fenomenet. Den externa giltigheten handlar om i vilken grad det går att generalisera undersökningen. Eftersom vi valde att göra en kvalitativ undersökning hade vi redan begränsat oss från att göra några generaliseringar och kunde därmed inte testa den externa giltigheten. Vid undersökning av den interna giltigheten använde vi oss av validering. Validering innebär att ta reda på om de som deltagit i undersökningen eller specialister inom området anser att empirin och slutsatserna vi gjort är riktiga. För att testa vår uppsats

²⁴ Jacobsson, D. I., (2002), *Vad, hur och varför?*

²⁵ Ibid.

skulle vi kunna låta alla intervjupersoner läsa igenom uppsatsen och sedan meddela om vi uppfattat korrekt. Det skulle dock vara alltför tidskrävande både för oss men även för intervjupersonerna. En sådan prövning kallas uppgiftslämnarvalidering.²⁶ Istället använde vi oss av validering genom kontroll mot annan teori och empiri. Vi valde att jämföra med de teorier vi funnit av kända teoretiker och även jämföra med en C-uppsats som också skrivit om klient-konsult problematiken.²⁷ Dessa slutsatser stämmer överens och stärker vår giltighet för vår uppsats men det säger inget om sanningsgraden.

En annan prövning som vi också gjorde var att kritiskt granska våra resultat. Det första vi gjorde var att granska våra källor. Vi ifrågasatte om vi verkligen fått tillgång till de rätta personerna att intervjua. Hade de gett relevant och korrekt information och om det fanns andra personer som vi inte fått tillgång till men som vore mer intressanta? Urvalet har vi också granskat för att se om det är några fel gjorda som kan påverka vårt resultat. Vi har även granskat och bedömt uppgiftslämnarnas förmåga att lämna korrekt information.

Vad vi också tänkte på var effekter som kunde påverka undersökningens giltighet. Dessa är undersökareffekten och kontexteffekten som vi gått igenom tidigare i avsnittet om hur vi samlade in data. I det avsnittet gick vi också igenom hur vi försökte undvika dem och därför går vi inte in på det här. En sista sak att ha i åtanke vid giltighetsprövningen är om det kan ha skett slarv vid nedteckning och analys av data. Vi ansåg dock inte detta som ett större problem för oss, eftersom vi hela tiden kunnat dubbelkolla våra anteckningar med ljudupptagningarna från intervjuerna.²⁸

²⁶ Jacobsson, D. I., (2002), *Vad, hur och varför?*

²⁷ Axelsson, M., Ballin, I., Ivandi, J., Ross, E., (2004), "Konsult-klient relationer i kunskapsföretag"

²⁸ Jacobsson, D. I., (2002), *Vad, hur och varför?*

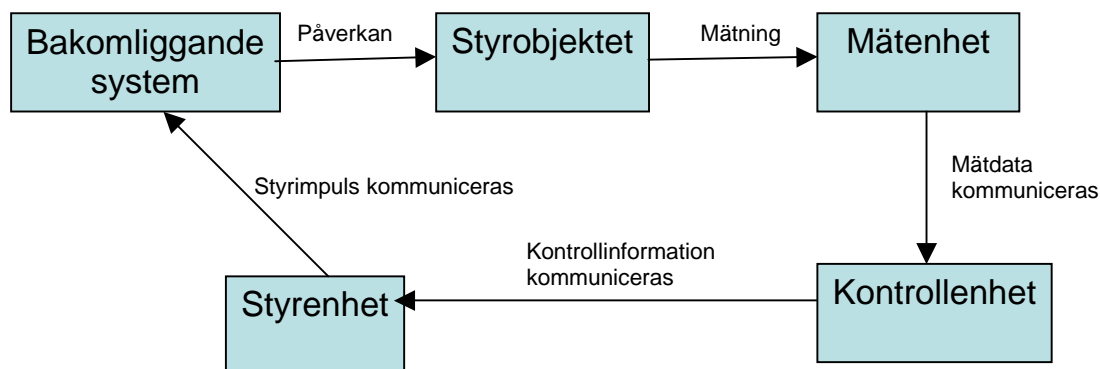
3. Teori

Här nedan kommer vi att redogöra för de teorier som vi kommer att tillämpa i empiri- och analyskapitlet för att då kunna analysera empirin.

3.1 Kontroll och styrning

En organisation måste bli kontrollerad för att alla individer med olika intressen inom organisationen ska kunna styras åt samma mål. Detta är komplicerat.²⁹ Inom systemteorin finns det en beskrivning av hur en organisation kan liknas vid en termostat. Den förklarar på ett enkelt sätt hur organisationen kan mäta prestation och återkoppling och genom det styra och kontrollera systemet. Detta kontrollsystem kallas för den cybernetiska kontrollmodellen.³⁰

3.1.1. Ett grundläggande styr- och kontrollsystem



Figur 1. Ett enkelt men grundläggande styr- och kontrollsystem.³¹

1. *Bakomliggande systemet* inbegriper samtliga faktorer som påverkar styrojektet (konsulten). Dessa faktorer är både påverkbara och opåverkbara.

²⁹ Anthony, R.N., Govindarajan, V., (2003), *Management control systems*

³⁰ Boulding, K. E., (1956), "General System Theory-The Skeleton of Science"

³¹ Norrboom, C., (1971), *Systemteori – en introduktion*

2. *Styrobjektet* (konsulten) är den företeelse som avses att mätas, kontrolleras och styras.

3. *Mätenheten eller mätinstrumentet* mäter styrobjektet med hänseende till det som man vill styra och kontrollera t.ex. om tiden som konsulten sätter upp stämmer.

4. *Kontrollenheten* tar emot mätdata och jämför sedan med en eller flera normer. Normer kan exempelvis vara planer, mål, rutiner eller beslut dvs. vad klienten anser stämmer överens med sina riktlinjer eller tycker är rimliga.

5. *Styrenheten eller aktiveringsenheten* är den enhet som tar emot kontrollinformationen och har makten att påverka det bakomliggande systemet och därmed styrobjektet (konsulten).³²

De fem komponenterna kan vara stationerade till antingen en eller flera personer. Exempelvis kan klienten på en och samma gång vara bakomliggande system, mätenhet, kontrollenhet och styrenhet. Mätenheten måste vara ansluten till kontrollenheten men kontrollenheten kan vara placerad långt ifrån styrobjektet. Avsikten med kontroll är att få fram information om den kontrollerades utveckling eller tillstånd relativt till målen. Styrningen har som avsikt att påverka en komponent i riktning mot målet. En viktig funktion är feedback eller återkoppling av information. Det är den information som kontrollenheten sänder till styrenheten som sedan har som roll att aktivera det som ska styras och på så sätt uppnå de uppsatta målen. Exempelvis vid kontroll av vilket resultat konsulten åstadkommit ges information till klienten om resultatet och klienten får därmed ta ställning till hur det ska fortlöpa. Vid kontroll av konsulter är närvaro exempel på input, processen är deras beteende och output vad de har presterat. Styrning och mätning är det som hjälper klienten att förutse variationer i output.³³

³² Norrboom, C., (1971), *Systemteori – en introduktion*

³³ Ibid.

3.1.2 Två funktioner beteendekontroll och outputkontroll

För att kunna kontrollera en organisation kan man, enligt Ouchi, använda de två funktionerna beteendekontroll och outputkontroll.³⁴ Beteendekontroll är baserad på personlig övervakning och outputkontroll är baserad på mätningar av resultaten (output). Det är två olika sätt att kontrollera den anställde. De är helt oberoende av varandra men kan också användas samtidigt.³⁵

Beteendekontroll är när chefen kontrollerar vad det egentligen är som den underordnade har gjort för att komma fram till just det resultatet. Chefen har då koll på hur den underordnade har gått tillväga vid produktion av output. Vid outputkontroll är det själva resultatet som kontrolleras. Då förlitar sig chefen på den underordnades tillvägagångssätt och kontrollerar enbart resultatet (output). Om chefen har god kunskap om de underordnades uppgifter medför det att han/hon snarare kontrollerar de underordnades beteende och tillvägagångssätt än att han/hon kontrollerar resultatet.³⁶

Ouchi kom i sina undersökningar fram till att mätning av output fungerar bäst i stora organisationer. I mindre organisationer finns det inte behov av mätningar av output och användandet av endast beteendekontroll är fullt tillräckligt. Beteendekontroll används när chefen har mer kunskap om uppgiften än den underordnade som ska utföra medan outputkontroll framförallt används för att få fram konkreta resultatbevis. Båda kontrollsätten är nära relaterade till hierarkin, både utifrån chefens sätt att utöva kontroll och utifrån de subjekt som kontrolleras. Det visar att användandet av outputkontroll ökar och beteendekontroll minskar ju högre upp i hierarkin man kommer. Säljare är t ex utsatta för både output- och beteendekontroll. Detta gör dem ”dubbelbundna”. Säljarna är betalda utefter hur mycket de säljer för men är övervakade och tvingade att även spendera tid på övriga administrativa uppgifter vilket minskar ”säljtiden” (den tid ägnad åt enbart aktiv försäljning). Ouchi menar att det också är så att de som befinner sig på en högre nivå i en organisation vill ha mer

³⁴ Ouchi, G., W., (1986), “A conceptual framework for design of organizational control mechanisms”

³⁵ Ouchi, G., W., Maguire, M. A., (1975), “Organizational Control: Two functions”

³⁶ Ibid.

frihet och kontrolleras mindre än dem på lägre nivå. De på lägre nivå blir oftast utsatta för mer kontroll jämfört med dem som befinner sig på högre nivå.³⁷

3.2 Klanstyrning

*”The problem of obtaining cooperation among a collection of individuals or units who share only partially congruent objectives”.*³⁸

Ovanstående citat är Ouchis definition på styr- och kontrollproblemet. Ouchi urskiljer tre olika grundläggande mekanismer till styrning och kontroll som löser detta problem i organisationer. Dessa tre mekanismer är marknader, byråkratier och klaner.³⁹

Vid marknadsstyrning äger transaktionen rum mellan de två parterna och förmedlas via en prismekanism där konkurrensen på marknaden försäkrar att utbytet är rättvist. Vid byråkratisk styrning bidrar varje part med sin del av arbete till en gemensam organisation som värdesätter varje bidrag och kompenserar det rättvist. Uppfattningen om vad som är rättvist beror på den överenskommelse som är fastställd i den byråkratiska hierarkin dvs. att underordna sig chefer och kontrolleras av regler. Klanstyrning bygger på en socialisationsprocess där medlemmarna delar samma värderingar. Detta är ett effektivt sätt att eliminera målkonflikt mellan individer.⁴⁰

Vi kommer att använda oss utav klanstyrning i vår analys. Betoningen kommer därför framförallt att ligga på klanstyrning men för att kunna förstå klanstyrning krävs även en beskrivning av byråkrati- och marknadsmekanismen.

³⁷ Ouchi, G. W., Maguire, M. A., (1975), “Organizational Control: Two functions”

³⁸ Ouchi G. W., (1979), “A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms”

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Ibid.

3.2.1 Nödvändiga sociala och informativa förutsättningar för kontroll

Nedanstående bild illustrerar de tre formerna av kontroll för respektive dimension: de sociala och informativa kraven för att utöva respektive kontrolltyp.

| Form av kontroll | Sociala krav | Informativa krav |
|------------------|--|----------------------|
| Marknad | - Ömsesidighet | - Pris |
| Byråkrati | - Ömsesidighet – Legitim auktoritet | - Regler |
| Klan | - Ömsesidighet – Legitim auktoritet – Delade värderingar och övertygelser | - Traditioner |

De sociala kraven definieras som en uppsättning grundläggande överenskommelser mellan individer som är nödvändiga för att någon form av kontroll ska kunna nyttjas. En marknad kan inte existera utan ömsesidighet, men den kräver utöver det inga ytterligare sociala överenskommelser. Ömsesidighet försäkras att om en part på marknaden lurar en annan part, blir bedragaren bestraffad av samtliga i det sociala systemet, och inte enbart av ”offret”. Om uppriktighet inte kan tas för givet tvingas varje part till höga bevakningskostnader vilka snabbt kan bli så höga att marknaden går under. När en marknad inte fungerar som en kontrollmekanism ersätts den ofta av en byråkratisk kontrollmekanism. En byråkrati innefattar inte bara en form av ömsesidighet utan även en överenskommelse av legitim auktoritet (av rationell karaktär). Ömsesidigheten i en byråkratisk kontrollmekanism handlar om att en individ, i utbyte mot betalning, ger upp sin självständighet inom vissa områden och tillåter överordnad chef att bestämma arbetsuppgifterna och kontrollera det utförda arbetet. Detta fungerar enbart om samtliga medlemmar i en organisation accepterar att personer med högre befattning har auktoritet att styra och kontrollera underordnade. En klan kräver inte bara ömsesidighet och legitim auktoritet (av traditionell karaktär) utan även en gemensam överenskommelse om att dela samma värderingar och övertygelser. Då en klan saknar marknadens tydliga prismekanism och byråkratins detaljerade regler är det avhängigt av en gemensam överenskommelse mellan

medlemmarna om vad som utgör korrekt beteende. Det kräver att varje medlem förpliktigar sig till att leva upp till de gemensamma överenskommelserna. Sammanfattningsvis är en klan mer krävande än marknad och byråkrati då de gemensamma överenskommelserna är en nödvändig förutsättning för en klans framgång.⁴¹

De informativa kraven för respektive kontrolltyp är pris, regler och traditioner. Det är svårt att avgöra vad som är rätt pris då det i många fall är en subjektiv bedömning av vad som är rätt pris. Regler är relativt enkla informativa krav. En regel är specifik till ett visst problem och det krävs därmed åtskilliga regler. En organisation kan naturligtvis aldrig precisera regler till alla tänkbara problem som kan uppstå. Istället specificeras en mindre uppsättning av regler till beslut som fattas regelbundet och beslutstagare högre upp i hierarkin beslutar enbart när det gäller undantag. Traditioner kan liknas vid underförstådda och outtalade så kallade regler om vad som utgör korrekt beteende etc.⁴² Det inbegriper kulturella värderingar, normer och förväntningar som sätter gränserna.⁴³ Det tar lång tid för en ny medlem att lära sig dessa ”regler”.⁴⁴ Det är svårt för nya medlemmar att lägga märke till klanstyrningsmekanismerna och de måste gå igenom en socialisationsprocess för att lära sig dem. Klanstyrning handlar om att det finns en underförstådd förståelse bland medlemmarna.⁴⁵ Traditioner är förmodligen de som är mest utvecklade bland de informativa kraven eftersom de inte går att förklaras teoretiskt utan måste upplevas i en specifik situation.⁴⁶

⁴¹ Ouchi G. W., (1979), “A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms”

⁴² Ouchi G. W., (1980), “Markets, Bureaucracies, and Clans”

⁴³ Hatch M. J., (2002), *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*

⁴⁴ Ouchi G. W., (1980), “Markets, Bureaucracies, and Clans”

⁴⁵ Hatch M. J., (2002), *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*

⁴⁶ Ouchi G. W., (1980), “Markets, Bureaucracies, and Clans”

3.3 *Principal-agentteorin*

Boken *A Theory of the Firm* menar att det finns två sätt att se på agentteorin. Det ena kallas positiv agentteori och det andra principal-agentteori vilken vi kommer att använda. De skiljer sig åt men båda tar upp kontraktproblemet det vill säga det självintresse som råder bland individer. Med detta menar Jensen och Meckling att individer väljer alternativ som gynnar dem själva. Individer är självintresserade och har inget intresse av att gynna andra. Individer är inte perfekta agenter för andra och vill inte agera i deras intresse. Detta självintresse bland individer leder till att individer får betalt för att skapa struktur och stimulans.⁴⁷

Principal-agentteorin beskriver en relation mellan två individer. Dessa individer går under benämningen principal och agent.⁴⁸ En principal-agent relation uppstår så fort en principal anställer en agent för att utföra ett arbete. Agenten får då ansvar och beslutsfattanderätt. I exempelvis en styrelse är aktieägarna principalerna och VD:n är agenten. Aktieägarna anlitar agenten och förväntar sig att han/hon ska agera i deras intresse.⁴⁹ Man kan använda denna relation mellan två individer i många situationer. I vårt fall väljer vi att döpa dem till klient och konsult. Klienten är principalen och konsulten är agenten. Den ena parten vill ha ett bidrag i form av till exempel arbete och den andra vill ha ett tillskott i form av lön för utfört arbete.⁵⁰

Principal-agentteorin handlar om hur kontrakt kan skrivas för att motivera individer till att uppnå mål. Principal-agentteorin försöker beskriva de huvudfaktorer som man ska tänka på när man skriver ett kontrakt. I kontraktet ska det vara tydligt definierat vad individen förväntas göra samt att det är beskrivet vad arbetsförtjänsten kommer att bli. Principal-agentteorin försöker identifiera dessa relationer i matematiska modeller.⁵¹ Vi kommer inte att ange dessa modeller utan istället beskriva huvudpunkterna i principal-agentteorin.

⁴⁷ Jensen, M., (2000), *A Theory of the Firm*

⁴⁸ Nygaard, C., Bengtsson, L., (2001), *Strategizing - en kontextuell organisationsteori*

⁴⁹ Anthony, R., Govindarajan, V., (2003), *Management Control System*

⁵⁰ Nygaard, C., Bengtsson, L., (2001), *Strategizing - en kontextuell organisationsteori*

⁵¹ Anthony, R., Govindarajan, V., (2003), *Management Control System*

I varje enskild verksamhet finns det en komplex uppsättning av principal-agent relationer. När klienten anlitar konsulten för att utföra ett visst arbete och därmed måste belöna denne med lön så vill klienten ha en viss säkerhet i att konsulten arbetar i dennes intresse och gör sitt bästa. Det är en viktig punkt i principal-agentteorin. För att klienten ska kunna vara säker på att konsulten utför sitt arbete korrekt utformar man ett kontrakt mellan parterna som vi kommer att beskriva ytterligare senare. Principal-agentteorin antas på det sättet kunna styra vad som ingår mellan parterna.⁵²

Principal-agentteorin utgår ifrån fem punkter vilka presenteras nedan:

1. Klienten och konsulten är båda nyttomaximerare: Det innebär att man i varje moment försöker åstadkomma största möjliga nytta av sin relation. Bidrag och belöning är viktiga begrepp i principal-agentteorin. Teorin menar att det är omöjligt att öka sin egen nytta utan att minska den andra partens nytta.

2. Det finns en målkonflikt mellan klienten och konsulten: Principal-agentteorin bygger på att det finns en målkonflikt mellan klienten och konsulten. Klienten och konsulten har olika mål. Klienten vill ha ett stort bidrag för en liten belöning och konsulten vill ha en bra lön för lite arbete. Det finns en hög potential för målkonflikter.

3. Informationen mellan klienten och konsulten är asymmetriska: Principal-agentteorin antar att beslut fattas utan komplett information. Med detta menas att klienten anlitar konsulten utan att veta vilka kunskaper han/hon sitter inne med samt hur han/hon agerar i olika situationer. Det innebär att klienten alltså inte har komplett information om konsultens beteende.

4. Konsulten är opportunistisk: Det innebär att konsulten kanske inte är helt "ärlig" och att han/hon handlar på ett sådant sätt som bidrar till sin egennytt. Det är därför viktigt att formulera ett kontrakt på ett sådant sätt att man garderar sig för dylika händelser.

⁵² Nygaard, C., Bengtsson, L., (2001), *Strategizing - en kontextuell organisationsteori*

5. Konsulten handlar begränsat rationellt: Det gör det omöjligt att ta fram ett kontrakt som är fullständigt. Eftersom det är svårt att få fram uttömmande information så försvaras klientens styrning av konsulten. Klienten känner inte till alla handlingar som konsulten gör.⁵³

Med utgångspunkt i klient–konsult relationen kan man diskutera de grundläggande punkterna i principal-agentteorin. Klienten och konsulten ingår i en relation där konsulten kan fatta beslut om vad som är bäst inom det område som han/hon har åtagit sig att utföra. Frågan är hur klienten kan försäkra sig om att konsulten gör det arbete som denne kommer få betalt för. Man pratar om två problem som uppstår, ett *agentproblem* och ett *riskproblem*. Agentproblem uppkommer eftersom det förmodligen finns en målkonflikt mellan klienten och konsulten. Klienten har ingen möjlighet att övervaka konsultens alla handlingar. Många situationer kan leda till olika riskmoment exempelvis när klienten inte kan acceptera en viss relation med konsulten, eftersom klienten inte har full information om vad konsulten gör. Principal-agentteorin menar att konsulten är ovillig till att ta risker när det rör hans ekonomi, men teorin påstår också att konsulten kan vara riskneutral eller risksökande när det handlar om klientens ekonomi. När informationen om konsultens arbete är oregelbunden och klienten därmed inte kan mäta resultatet så menar principal-agentteorin att klienten bör kontrollera att konsulten verkligen fyller en funktion. Det beror på att konsulten försöker minimera sitt bidrag samt utöka sin lön. Principal-agentteorin utgår ifrån att konsulten handlar på ett sådant sätt att det tillfredställer honom själv och på grund av detta så existerar det en målkonflikt. Omkastat kan det också vara att konsulten inte har de kunskaper som krävs för att utföra arbetsuppgiften och då har klienten gjort ett misstag i valet av konsult.⁵⁴

Det är svårt att övervaka allt som konsulten gör men det finns två sätt för klienten att försöka göra det. Det kallas för beteendereglering vilket består av övervakning och bindning. Vid övervakning ser klienten vad konsulten gör och hur mycket han/hon bidrar med. Det kan göras genom att anställa en person som övervakar, genomföra en kvalitetskontroll, stämpelklockor eller produktionskontroll. Det andra sättet kallas för bindning. Det innebär att konsulten vill binda sig till klienten eftersom det kan gynna

⁵³ Nygaard, C., Bengtsson, L., (2001), *Strategizing - en kontextuell organisationsteori*

⁵⁴ Ibid.

honom själv, exempelvis vid arbete på ackord eller andra arbeten där man kan få bonus. Många situationer kan leda till att klienten vill övervaka sin konsult samt att konsulten i flera situationer kan vilja binda sig till sin klient.⁵⁵

3.3.1 Kontrakt

Ouchi påstår att alla marknadstransaktioner behöver kontraktsrelationer. Ouchi menar vidare att varje kontrakt behöver specificeras noggrant eftersom att man i varje relation är bunden till att leverera det som är överenskommit i kontraktet.⁵⁶

Verksamheter består av olika individer med olika arbetsuppgifter. De är placerade på olika nivåer inom verksamheten och har olika relationer med sina medarbetare. Frågan är då hur ett kontrakt, som tillfredställer båda parter, bör utformas och hur man gör för att motivera konsulten till att utföra arbete åt verksamhetens mål och inte efter sina egna intressen. Utifrån principal-agentteorin fokuserar man på två typer av kontrakt. Dessa två kontrakt kallas för produktionskontrakt och beteendekontrakt. I ett produktionskontrakt grundas konsultens lön på det arbete som han/hon har gjort. Ett exempel på ett sådant kontrakt är tvångskontrakt där konsulten endast får lön om han/hon har utfört sitt arbete utifrån vad man kommit överens om i kontraktet. Detta tvingar konsulten att göra arbetet för att han/hon ska få sin lön. Det som är negativt med ett tvångskontrakt är att konsulten då endast gör det man har kommit överens om och är inte intresserad av ge något extra bidrag. Den andra typen av kontrakt kallas för beteendekontrakt. Ett exempel på sådant är lönekontraktet. Ett lönekontrakt garanterar lön för utfört arbete oavsett hur mycket man faktiskt bidrar med. Det är en av de vanligaste kontraktstyperna i Sverige. Klienten kan inte bedöma konsultens bidrag eftersom han/hon inte kan följa och värdera konsultens arbete. För att konsulten inte ska kunna kringgå kontraktet med klienten så menar principal-agentteorin att man ska ingå ett kontrakt som ger konsulten drivkraft att arbeta på ett sådant sätt som gynnar klienten. Klienten kan styra konsultens arbete och beteende genom lön. När man försöker övervaka och styra konsultens arbete införs olika typer

⁵⁵ Nygaard, C., Bengtsson, L., (2001), *Strategizing - en kontextuell organisationsteori*

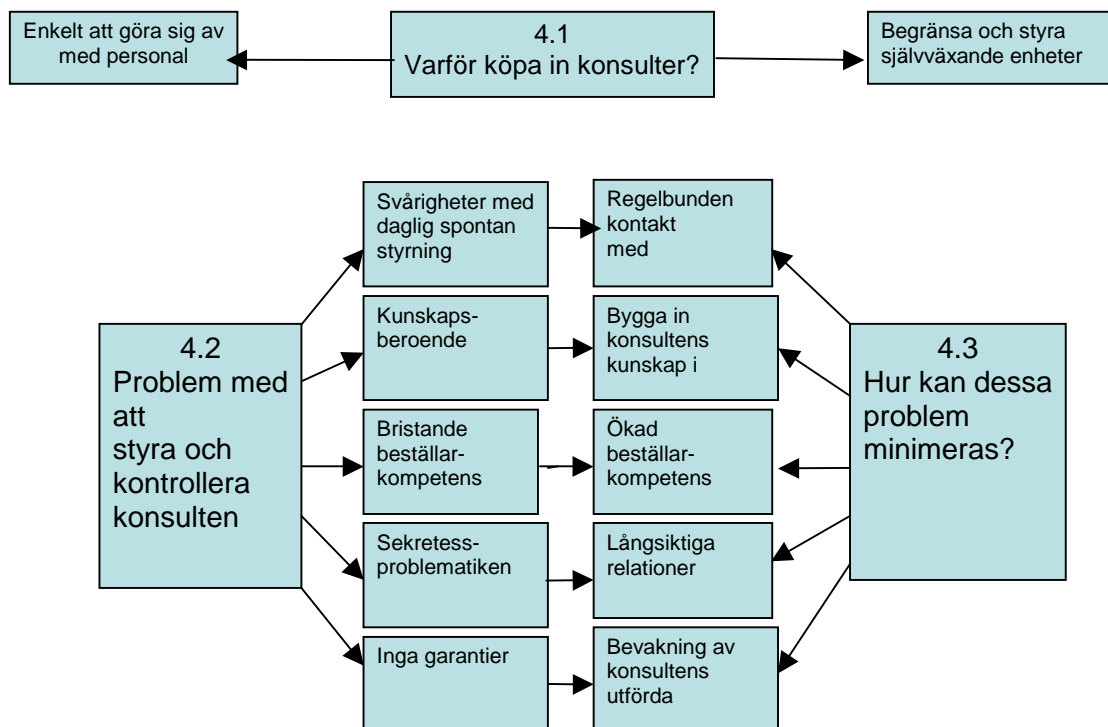
⁵⁶ Ouchi G. W., (1980), "Markets, Bureaucracies, and Clans"

av kontrollsystem som har nämnts ovan. Exempelvis kan konsulter skriva in sina arbetstider i register så att klienten kan se hur många timmar konsulten har arbetat.⁵⁷

⁵⁷ Nygaard, C., Bengtsson, L., (2002), *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*

4. Empiri och analys

I följande kapitel analyserar vi empirin med hjälp av teorin för att kunna tolka vårt problemområde.



Figur 2. Förklarande modell över empiri- och analyskapitlet.⁵⁸

⁵⁸ Eriksson, F., Lindström, S., Nilsson, A H., (2006)

4.1 Varför köpa in konsulter?

4.1.1 Begränsa och styra självväxande enheter

En fördel som VD ser med att köpa in konsulttjänster är att inga ”självväxande” enheter bildas i bolaget. VD menar att om IT-konsult Syd AB exempelvis hade en IT chef så skulle det kunna bli problematiskt om denne vill utveckla avdelningen och anställa ytterligare IT folk. Detta skulle kunna leda till en växande organisation som företaget kanske inte har råd med och viljan att köra. *”Köper jag bara in tjänsten rätt upp och ner får jag bara det gjort och inget mer. Då växer det inte så mycket i omfattning”*.⁵⁹

4.1.2 Enkelt att göra sig av med personal

VD anser att ytterligare en fördel med konsulter är möjligheten till att lätt kunna skala upp och ner avdelningar då det oftast är oerhört kostsamt att behöva vara tvungen att skala ner en avdelning. Ett av skälen till att VD tar in konsulter är för att det är en lägre risk. *”En stor risk är att man är over-staffed. I vår bransch behöver man snabbt kunna skala upp och ner. I skala ner läget är det ofta väldigt bra att ha konsulter. Om det är så att man känner att vi är bara hälften så stora och har bara behov av exempelvis hälften så mycket ekonomitjänster är det enkelt att skala ner om man har konsulter inne. Det är bara att skära ned där det behövs. Har man däremot byggt upp en ekonomiavdelning så kan det vara oerhört kostsamt att minska ner en sådan organisation”*.⁶⁰

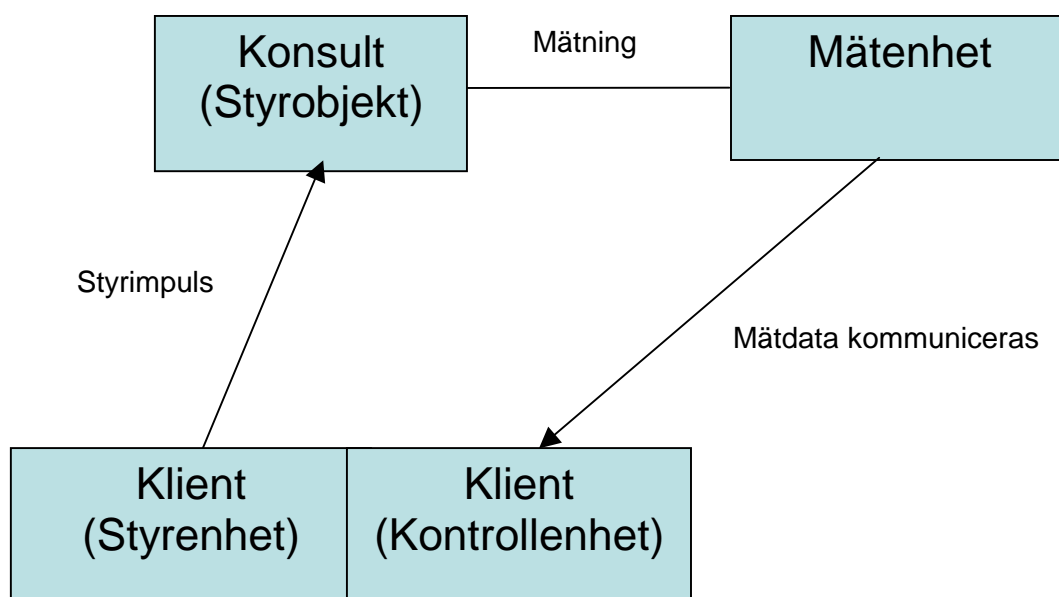
”Vad finns det för garantier att jag gör ett bra jobb? Om jag är anställd och gör ett dåligt jobb åker jag ut. Det är samma sak med en konsult. Om jag som konsult gör ett dåligt jobb så åker jag ut. Det är det som är fördelen med konsulter. Ska en anställd bli utkastad så tar det längre tid och det kostar mer pengar. Ska konsulten

⁵⁹ VD, (051118)

⁶⁰ Ibid.

däremot ut åker han eller hon ut på en minut. Det är mindre komplicerat. Konsulterna måste därför hela tiden vara på topp”.⁶¹

Analys: Govindararajan och Anthony menar att det är nödvändigt att kunna kontrollera samtliga individer med olika intressen och styra dem i samma riktning. Genom att VD anlitar konsulter får han kontroll över situationen med självväxande enheter. Det han menar med självväxande enheter är att om han har en person som är internt anställd och som är ansvarig för en avdelning kan det lätt bli att avdelningen växer då avdelningsansvarig önskar att utöka och utveckla sin avdelning. Det skulle innebära att VD får problem med den interna styrningen. För att komma runt detta problem väljer VD att anlita konsulter för specifika behov. VD får därmed ökad kontroll över att inga självväxande enheter uppstår.



Figur 3. Styr- och kontrollsystem för mätning av behovet av personal i en organisation.⁶²

Ytterligare en anledning till att köpa in konsulter är fördelen med att enkelt kunna reglera personalbehovet, både när behovet ökar och minskar. Hur denna reglering går till visas utifrån en analys av det grundläggande styr- och kontrollsystemet enligt figur 3. Styrobjektet motsvarar konsulten och det är denne som ska mätas.

⁶¹ Personaldirektör, (051121)

⁶² Eriksson, F., Lindström, S., Nilsson, A H., (2006)

Mätenheten ger en indikation om hur stort behovet är av personal i organisationen. Den skickar iväg information till kontrollenheten dvs. klienten. Klienten motsvarar också styrenheten. När klienten får en indikation från mätenheten om hur stort behovet av personal är går klienten in och reglerar behovet beroende på om det behövs mer eller mindre personal dvs. ”skala upp eller skala ner” avdelningen.

4.2 Problem med att styra och kontrollera konsulten

4.2.1 Svårigheter med daglig spontan styrning

– **Problem som finns med att styra och kontrollera konsultens dagliga arbete.**

Nackdelar som VD ser med att konsulterna befinner sig på distans är att möjligheten till spontan kontakt vid frågor etc. försvinner. *”Jag saknar ibland att de inte sitter närmare. Man kan sakna att inte ha någon snabbt tillgänglig. Risken finns att man ibland gör ett sämre arbete just på grund av distansen till konsulten”*.⁶³

Projektledare anser att det är viktigt att hålla tidschemat som de kommit överens om och de följer därför upp projekten noga. *”Vi hade ett projekt då vi anlidade en utländsk konsultfirma. Det uppstod diverse problem, bland annat att konsultfirman halkade efter i tidsschemat”*.⁶⁴

”Styrning och kontroll av konsulterna varierar beroende på vad det är för konsulttjänst. Exempelvis har vi mer koll på en reparatör eller någon som kommer in och gör något med en viss utrustning genom att de checkar in genom vakter etc. De konsulter som är på platser där det inte är lika säkerhetsmässigt allvarligt har vi mindre koll på”.⁶⁵

⁶³ VD, (051118)

⁶⁴ Projektledare, (051128)

⁶⁵ Personaldirektör, (051121)

Analys: Enligt Ouchi finns det två olika sätt att kontrollera resultaten. Det ena är beteendekontroll och det andra är outputkontroll. I de två första citaten befinner sig konsulterna på distans. Det geografiska avståndet gör att klienten inte har möjlighet att kontrollera konsultens beteende. Därför använder de sig istället utav outputkontroll då resultaten av den utförda tjänsten mäts. Om konsulterna istället hade funnits på plats så hade klienterna under arbetsgången kunnat kontrollera konsulternas beteende. Detta hade resulterat i ett bättre arbete och en mer övervakande kontroll vilket baseras på VD: s och projektledarens uttalande om att det geografiska avståndet kan bidra till att konsulterna genomför ett sämre arbete samt svårigheter med att kontrollera konsultens arbete. Det tredje citatet är också ett exempel på outputkontroll. Genom kontroll av konsulternas arbetstid kan klienten hålla koll på antal timmar som konsulten har lagt ner. Eftersom klienten inte har kontroll på vad konsulten har presterat under arbetstimmarna handlar det inte om beteendekontroll.

Utifrån agentteorin, om att konsulterna nyttomaximerar dvs. att de sätter sitt eget bästa i första hand och prioriterar främst sina egna intressen, måste konsulterna övervakas för att prestera bättre. För att klienterna ska kunna övervaka konsulterna krävs det antingen att konsulterna befinner sig på lokal nivå eller att en övervakare från klientföretaget befinner sig på plats där konsulten utför arbetet.

4.2.2 Kunskapsberoende

– Kunskapsberoende är när klienten blir beroende av konsultens kunskap och problemet som sedan uppstår när konsulten lämnar klientföretaget.

VD menar att han blir ganska påverkbar av konsulterna och deras kunskap. *”Man hamnar ju lite i händerna på konsulterna”.*⁶⁶

*”Den största risken är att vi är helt i händerna på deras tekniska kunnande. Vi kan ju göra värderingar och sitta och fundera över antaganden som de har gjort för att försöka att säkerställa arbetssättet”.*⁶⁷

⁶⁶ VD, (051118)

⁶⁷ Avdelningschef, (051123)

*”Vi blir beroende av dem. De besitter kunskaper om vår anläggning som inte vi själva får. Det som är viktigt för oss är att se till att vi får den här kunskapen förmedlad till oss”.*⁶⁸

*”Kunskapen släpps. Hittar man ett bra samarbete med konsulter så släpper man kanske helt och hållet insikten inom de områden som konsulten jobbar i. Man anförtror dem att lösa det. Skulle den personen försvinna eller om det till exempel blir bråk så skulle jag få jättestora problem. Jag skulle då vara tvungen att lära upp någon ny på kort tid. Man blir snabbt beroende och det är svårt att ta in någon ny. Vi har till exempel en duktig och flexibel IT konsult. Vad händer om han skulle bli anställd på något annat konsultbolag? Det kan då vara att han inte är säljbar längre etc.”.*⁶⁹

Den största risken som VD ser med konsulter är att kunskapen försvinner. *”Man försöker inte ens lära sig det utan förlitar sig helt och hållet på konsulten”.*⁷⁰

*”Kunskap försvinner med konsulten. Men det är på något sätt medvetet att man inte vill ha den kunskapen eller att den inte passar in. Det är trots allt okej. Man gör det valet redan från början”.*⁷¹

*”Kunskapen försvinner när konsulten försvinner. Vi bygger ju inte upp den egna kunskapen om vi inte satsar på att sätta någon gubbe parallellt med den personen som har spetskunskap vilket vi avser att göra inom vissa områden där vi helt saknar kunskap. Varje gång vi behöver någon tolkning så måste vi vända oss till konsulterna”.*⁷²

Analys: Agentteorin hävdar att konsulterna arbetar för att maximera sin egen nytta och lämnar därför inte kvar någon kunskap i företaget när de försvinner. Om ingen kunskap lämnas kvar blir klienten beroende av konsultens kunskap och konsulten

⁶⁸ Projektledare, (051128)

⁶⁹ VD, (051118)

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Personaldirektör, (051121)

⁷² Avdelningschef, (051123)

kommer på så vis att anlitas igen. Det uppstår ett beroendeförhållande. Enligt agentteorin är det omöjligt att öka sin egen nytta utan att minska den andra partens nytta. Det leder till att när klienten blir beroende av konsulten ökar sårbarheten för klienten i takt med att beroendet ökar. Några av klienterna tycker inte att det är ett problem att kunskapen försvinner eftersom de gjort det valet från början. Att det skiljer sig mellan vad de olika klienterna tycker kan bero på konsulttjänstens karaktär. Personaldirektören köper exempelvis främst utbildningstjänster vilka är svårare att mäta medan övriga intervjupersoner köper mer mätbara konsulttjänster. Den ursprungliga anledningen till att klienten anlitar konsulten är på grund av att klienten själv saknar kunskapen. Därför är det svårt att helt undvika beroendeförhållandet men det går att minska.

4.2.3 Bristande beställarkompetens

- Att inte vara tillräckligt genomtänkt vid köp av tjänst.

Den största risken som personaldirektör ser med konsulttjänster är att det inte är tillräckligt genomtänkt vad det är vad man vill ha. *”Det är en jätterisk om man inte tänker efter före vad man vill ha för någonting. Konsulter är jätteduktiga på att berätta vad man kan göra, och de säger ja till allt”.*⁷³

*”De kan leverera dåligt och göra ett dåligt jobb. När man anlitar en konsult är det jätteviktigt att ha en beställarkompetens d.v.s. att inköparen måste veta tillräckligt mycket för att kunna ställa de rätta frågorna och köpa in de rätta tjänsterna. Annars finns risken att konsulterna kör med en. Någon som slår i blå dunster som låter vackert, en fin broschyr eller någonting annat”.*⁷⁴

Personaldirektör påpekar att köper man in något för sällan finns det en risk att man inte har tillräcklig beställarkompetens och då riskerar man att inte heller få det man frågar efter. *”Det är viktigt att inte ha alltför luddiga tankar då man inte vet vad man kommer få ut av det. Det som levereras kan vara bra men stämmer inte*

⁷³ Personaldirektör, (051121)

⁷⁴ Ibid.

*överens med den luddiga tanken. Ju sämre man är på att beställa desto sämre leverans”.*⁷⁵

Avdelningschef anser att det är dyrt för Energi AB att säkra kvaliteten. Konsulterna arbetar alltid i Energi AB: s kvalitetssystem. *”Konsulterna skriver sina rapporter i vårt system. De granskas och hanteras efter våra rutiner. Där tar jag då som anskaffare av konsult ansvaret för att konsulten har rätt kompetens. Eftersom jag inte själv besitter den kunskap och har samma kompetens är det jättesvårt. Det är ibland flera olika personer från olika håll som får gå in och granska för att säkra kvaliteten. Ibland får vi även ta hjälp av en extern konsult som granskar. Det blir dyrare för oss att säkerställa kvaliteten. Vi gör det men det blir dyrare och mer komplicerat”.*⁷⁶

Analys: Enligt agentteorin fattas beslut utan komplett information då man inte redan från början vet exakt vad det är man vill ha. Detta resulterar i att man i efterhand upptäcker att tjänsten som utförts inte överensstämmer med de verkliga behoven. Detta problem hade kunnat undvikas om dessa behov istället hade kunnat definieras på förhand. Agentteorin menar att ytterligare en svårighet är att det är svårt för klienten att veta vilka kunskaper som konsulten innehar. Denna punkt i agentteorin stöds av personaldirektörs uttalande om hur viktigt det är att tjänsten är genomtänkt - *”Ju sämre man är på att beställa desto sämre leverans”*. Citatet understryker vikten av att vara genomtänkt och ha goda kunskaper vid val och anlitanade av konsult för att erhålla den bäst lämpade konsulten för tjänsten och erhålla ett bra resultat. Punkt nummer fyra i agentteorin menar att konsulten är opportunistisk. Det innebär att konsulten ser möjligheter i allt och ger ett sken av att allt löser sig och att allt går att genomföra vilket inte kan vara realistiskt. Det kan uppstå problem för klienten när konsulten försöker övertyga om alla möjligheter. Om klienten har alltför luddiga och otydliga tankar om vad det är man önskar och om konsulten samtidigt gör allt för att övertyga klienten om alla möjligheter uppstår problem. Problemet uppstår eftersom klienten då låter sig ”luras”. Genom att vara medveten, som personaldirektören är, om konsultens

⁷⁵ Personaldirektör, (051121)

⁷⁶ Avdelningschef, (051123)

förmåga att kunna sälja in sig och samtidigt ha en tydlig bild över vad det är för tjänst som ska köpas in minskar risken att bli "lurad".

4.2.4 Sekretessproblematiken

- Svårigheter med att förhindra att hemlig företagsinformation sprids.

"Säkerhetsrisker, att konsulterna får en kunskap om oss som kan vara känslig på marknaden eller hemlighetsmässigt. Det är alltid svårt att knyta upp konsulter trots att de har sekretess om att inte sprida kunskapen".⁷⁷

"Varje konsult måste skriva under sekretessavtal som personen är bunden av. Detta för att konsulterna inte ska kunna ta med sig information härifrån till konkurrenter. Det finns en teoretisk risk att konsulten tar med sig information och sedan använder den på ett otillbörligt sätt".⁷⁸

Analys: För att binda konsulten till uppdraget som den ska utföra är det enligt agentteorin viktigt att skriva fullständiga kontrakt där säkerhetsrisker är reglerade. I ovanstående fall handlar det om säkerhet kring att hemlig företagsinformation inte sprids. Ouchi betonar vikten av att noga specificera kontrakt. I ovanstående citat antyds det om problemet med att hemlig information kan spridas. Naturligtvis kvarstår detta problem även bland företagets egna anställda men vi tror att det ökar med konsulten, då denne känner mer samhörighet med sig själv och sitt företag än till uppdragsgivarens företag. Om vi tolkar det utifrån teorin om klaner så bidrar avsaknaden av gemensamma värderingar och övertygelser till att konsulterna inte känner någon emotionell känsla gentemot klientens företag och därmed har lättare för att läcka hemlig information.

⁷⁷ Personaldirektör, (051121)

⁷⁸ Projektledare, (051128)

4.2.5 Inga garantier

- Problem med att det inte finns några garantier om konsultens utförda arbete ej överensstämmer med klientens förväntningar.

*”Vilka garantier som finns då man inte är nöjd med tjänsten varierar. Det beror på vad det är för någonting och hur man skrivit kontrakt. När man köper luddigare tjänster t.ex. utbildning är det svårt att sätta någon garanti. Om det däremot är en mätbar tjänst ex. en konsult som ska jobba med att utveckla en process (bli mer effektiv i produktionsupplägg) så kan man ha successfee varianter. Då man uppnår ett visst mål erhåller man en viss betalning, uppnås ett bättre mål får man mer betalning och vice versa. Uppnår konsulterna inte minimimålet erhålles ingen betalning. Det finns alltså ett incitament för att leverera så bra resultat som möjligt. Gör konsulten ett dåligt resultat och Papper Packning Nord AB inte är nöjd med tjänsten, åker konsulten ut. Denna handling är mindre komplicerad än om det vore en anställd”.*⁷⁹

VD menar att de har inga garantier om konsulterna inte uppfyller kraven etc. *”Skulle en konsult göra en dålig prestation så skulle jag inte kunna kräva vinsten eller något sånt utav dem eftersom vi inte har något sådant avtal”.*⁸⁰

Avdelningschef menar att det inte finns några garantier. *”Det enda är att vi inte anlitar den personen igen. Det är tuffast för den personen själv”.*⁸¹

Projektledare menar att det inte finns några garantier. *”Det är ändå Läkemedel Hbg AB som i slutändan står med problemet om det inte fungerar. Men konsulterna har åtaganden att komma tillbaka och rätta till saker som de gjort fel. Det beror på vilka typer av konsultuppdrag som det handlar om. Ofta finns det bötesklausuler i avtalen som är kopplade till tiden”.*⁸²

⁷⁹ Personaldirektör, (051121)

⁸⁰ VD, (051118)

⁸¹ Avdelningschef, (051123)

⁸² Projektledare, (051128)

Analys: Det finns enligt agentteorin två olika typer av kontrakt. Det ena är produktionskontrakt då konsulten endast får betalt för utfört arbete och det andra är beteendekontrakt då de får lön oavsett vad de presterat. Följande citat från personaldirektören är ett exempel på produktionskontrakt. ”... *Då man uppnår ett visst mål så erhåller man en viss betalning, uppnås ett bättre mål får man mer betalning och vice versa...*”. Konsulten får alltså bara betalt för det han/hon har presterat. Personaldirektör talar också om utbildning vilket är en ”*luddigare*” tjänst eftersom den är svår att mäta. Vi tolkar detta som ett beteendekontrakt eftersom personaldirektör säger att det inte finns några garantier. Konsulten får betalt för arbetad tid och inte efter vad han har presterat. Detsamma gäller VD och avdelningschef vilka också menar att det inte finns några garantier. Det sista citatet, där projektledaren säger att konsulten är tvungen att komma tillbaka och rätta till eventuella fel och att konsulten även kan få böter vid förseningar, är ett ytterligare exempel på produktionskontrakt vilket är till störst fördel för klienten. I ett produktionskontrakt blir nämligen konsulten mer tvingad till att utföra det arbete som är överenskommet från början.

4.3 Hur kan dessa problem minimeras?

4.3.1 Regelbunden kontakt med konsulterna

- Att klienten aktivt strävar efter att ha en löpande kontakt med konsulterna.

Personaldirektör försöker minimera problemen genom att ha en god kontakt med konsulterna. ”*Aldrig låta konsulterna leka med sig själv utan alltid följa upp dem. Jag får rätt snabbt reda på om det är något som inte funkar. Det är viktigt med en öppen och bra kontakt. Ju mer konsulterna lär känna mig desto schysstare jobb gör de genom att de då hela tiden vet mer och mer om oss. Kontakten med konsulterna sker genom att bland annat jag själv pratar med dem löpande*”.⁸³

⁸³ Personaldirektör, (051121)

*”Den löpande kontakten sköts via IT-konsult Syd AB: s personal s.k. samordnare. Det är en jämn och daglig kontakt. IT-konsult Syd AB heltidsbelägger i allmänhet inte konsulter”.*⁸⁴

Eftersom Energi AB inte engagerar många olika konsultfirmor är den löpande kontakten god. *”Det finns nästan alltid någon konsult i arbete från samtliga konsultfirmor.”*⁸⁵

Analys: För att underlätta problemen med den dagliga spontana kontakten handlar det om att sträva mot en klanstyrning där konsulterna är införstådda i företagets normer och värderingar. *”Ju mer konsulterna lär känna mig desto schysstare jobb gör de genom att de då hela tiden vet mer och mer om oss.”* Detta citat stärker teorin om klanstyrning. Personaldirektören menar att ju mer han lär känna konsulterna desto bättre arbete gör de. Även om de skapar en nära relation måste personaldirektören ha i åtanke att människan är, enligt agentteorin, nyttomaximerande. Konsulterna kommer alltid att se till sitt eget bästa och måste därför övervakas av klienten genom regelbunden kontakt. Klienterna har, enligt ovanstående citat, en regelbunden kontakt med sina konsulter för att minimera problemen. Det tyder på att klienterna använder sig utav beteendekontroll för att minska svårigheterna med daglig spontan styrning.

4.3.2 Bygga in konsultens kunskap i företaget

- När klienten ser till att konsultens kunskap finns kvar i företaget även om konsulten försvinner.

VD försöker att plocka över en del utav ansvaret (detta gäller ekonomisidan och inte IT sidan) så att de själva lär sig mer. IT-konsult Syd AB har nu själva även access till ekonomisystemen. De har för avsikt att på sikt lyfta över mer till dem själva och på sätt undvika risken att stå *”på bar backe”* om något skulle hända. *”Att även successivt kunna paketera ihop det och kunna göra det flyttbart till en annan leverantör (vilket det idag inte är på ekonomisidan) och på så sätt kunna*

⁸⁴ VD, (051118)

⁸⁵ Avdelningschef, (051123)

*konkurrensutsätta den nuvarande leverantören. Personalsidan känns dock för liten för att vara lönsam att plocka över”.*⁸⁶

Avdelningschef menar att de försöker jobba med att minimera riskerna. ”Vi försöker identifiera de områden där vi är fullständigt i händerna på konsulterna och där vi själva saknar kompetens. Vi försöker att bygga upp kompetens inom de områdena, åtminstone så att det finns någon egen anställd som kan tolka och värdera resultat samt tillämpa det. Inom vissa områden avser vi att använda extern kompetens men inte inom våra specialområden. På våra specialområden vill vi bygga upp så att vi själva kan värdera och stå för kompetensen”.⁸⁷

Analys: När klienterna ökar sin nytta minskar samtidigt konsulternas nytta enligt agentteorin. Eftersom konsulterna vill maximera sin egen nytta bryr de sig inte om att låta kunskapen stanna i företaget. Klienterna måste arbeta med att bygga in kunskapen som konsulterna besitter. Därför är det upp till klienterna att skriva ett bra kontrakt där de kräver att kunskapen ska förmedlas till de anställda i företaget. Detta kan exempelvis ske genom dokumentation eller genom att en anställd arbetar parallellt med konsulten och därmed kommer i besittning av kunskap. Genom att bygga in kunskapen blir de inte lika sårbara när konsulten lämnar företaget.

4.3.3 Ökad beställarkompetens

- Att klienten är tillräckligt genomtänkt över vad de förväntar sig av konsulten.

*”Det är viktigt att man specificerar vad man vill ha gjort. Finns risk att konsulterna designar något annat än det som efterfrågats. Det är viktigt att vara tydlig när man handlar upp uppdrag. Det gör vi genom att skriva specifikationer, jobba igenom noggrant och att ha uppföljning med konsulterna”.*⁸⁸

⁸⁶ VD, (051118)

⁸⁷ Avdelningschef, (051123)

⁸⁸ Projektledare, (051128)

Analys: Enligt agentteorin fattas beslut utan fullständig information. Det är omöjligt för klienten att ha kännedom om konsultens beteende och kunskaper. För att riskerna ska kunna minimeras bör klienterna ha klarhet i vad det är de vill beställa och tänka på att de aldrig har fullständig information om alla påverkande faktorer. Med detta i åtanke kan de minska sina problem med konsulterna. Som projektledaren säger *”Det gör vi genom att skriva specifikationer, jobba igenom noggrant...”*. Citatet ger ett förslag till att verkligen få konsulterna att göra det som är överenskommet. Genom att skriva specifikationer angående konsultens uppdrag och att involvera flera personer vid utformning av specifikationerna kan klienten gardera sig mot att inte vara tillräckligt genomtänkt. Vi tolkar att *”jobba igenom noggrant”* innebär att flera personer är engagerade vid utformningen av specifikationer. Genom att erhålla flera olika synvinklar blir specifikationerna och på så sätt även det som klienten önskar få ut av konsulten mer genomtänkt.

4.3.4 Långsiktiga relationer

– **Att endast anlita konsulter som har kännedom om företaget.**

VD anser att det är positivt att använda sig av samma konsultfirmor. Konsulterna har då redan kunskap om IT-konsult Syd AB, om deras rutiner etc. *”Har man jobbat med någon ett tag så lär de känna oss och man behöver inte hela tiden börja om med att berätta om företaget och dess rutiner”*.⁸⁹

De krav som VD har vid anlitaandet av konsult är att han inte vill ha ett nystartat bolag. *”Det är viktigt med referenser för att se om de har jobbat åt liknande företag tidigare. Det är även viktigt med flexibilitet och att konsulterna har samma attityd och inställning som IT-konsult Syd AB d.v.s. vara prestigelösa och inriktade på att jobba och göra skäl för pengarna”*.⁹⁰

”Det fungerar inte med en konsult som har helt andra värderingar än vad Papper Packning Nord AB står för”.⁹¹

⁸⁹ VD, (051118)

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ Personaldirektör, (051121)

Personaldirektör anser att det är svårt för den konsulten som känner till lite om Papper Packning Nord AB att berätta de rätta sakerna. *”Ju mer man vet om oss desto bättre”*.⁹²

”De konsulter vi plockar in måste ha en mångårig erfarenhet av energitänkande, om hur man tänker och funderar. Vi har massvis med olika regler för hur man arbetar. Vi kan inte plocka in vilken konsult som helst. Det är ett fåtal konsultfirmor som vi kan plocka ifrån. Vi anlitar i största möjliga grad konsulter som vi har anlitat tidigare”.⁹³

Energi AB tar inte in konsulter som inte har en kännedom om Energi AB: s företagskultur, normer och traditioner etc. *”Konsulterna befinner sig på samma ställe och de behandlas på samma sätt som de egna anställda. Styrning och kontroll fungerar likadant som med de egna anställda, just för att de är på plats och utför tjänsterna. Konsulterna har kanske inte varit på just Energi AB innan men kanske på något annat ställe med samma verksamhet. Det finns naturligtvis konsulter som är nya men då är det oftast inte de som besitter spetskompetensen. De konsulter som jobbar inom vår bransch jobbar i princip bara mot denna bransch. Många av konsulterna sitter här på bygget och gör arbetena. För det mesta behandlar vi konsulterna på samma sätt som vi behandlar vår egen personal. Vi fikar och arbetar tillsammans och går in och ställer frågor”*.⁹⁴

Analys: Ouchis teori om klanstyrning är eftersträvansvärd i sökandet efter att få en konsult som arbetar utifrån klientens bästa. Intervjupersonerna har alla samma uppfattning om hur fördelaktigt det är att använda sig av samma konsultbolag. Främsta fördelen med att anlita samma konsultbolag är att de har en unik kännedom om klienternas företagskultur. Konsulterna känner till vilka normer och värderingar som råder på företaget dvs. rutiner, attityder och regler. Dessa gemensamma inställningar bidrar till att konsulten känner en större gemenskap till klientföretaget och då minskar problemen med att konsulten läcker hemlig information om klientföretaget till utomstående. För att klienten ska kunna styra

⁹² Personaldirektör, (051121)

⁹³ Avdelningschef, (051123)

⁹⁴ Ibid.

konsulten genom klanstyrning krävs det, enligt Ouchi, att det finns en gemensam underförstådd förståelse. Genom att använda sig av samma konsulter som har kännedom om branschen och det enskilda klientföretaget kan en gemensam underförstådd förståelse byggas upp.

4.3.5 Bevakning av konsultens utförda arbete

– Att kontrollera konsultens utförda arbete och resultat.

*”Att granska och verifiera de arbeten som är gjorda är svårt då vi inte själva innehar den kompetensen. För att lösa detta försöker vi sätta ihop en granskningsgrupp eller låta en annan spetskompetens på konsultsidan granska”.*⁹⁵

*”Det har hänt några gånger att jag frågat mig vad konsulterna egentligen har gjort. Det är mycket en förtroende fråga. Det är även viktigt att driva och vara på hugget och fråga vad de har gjort, att konsulterna vet att man är på hugget”.*⁹⁶

Analys: Kontraktet spelar en stor roll med hänsyn till vilka garantier som finns. Ju bättre utformning av kontrakt desto bättre garantier kan erhållas. Konsulterna föredrar främst en löpande räkning eftersom de då inte behöver oroa sig för felberäkningar i tidsplanen. Denna löpande räkning kan jämföras med beteendekontroll eftersom det inte är slutresultat som kontrolleras utan konsulten blir kontrollerad under arbetets gång. Risken är dock för klienten att konsulten debiterar extra timmar på grund av exempelvis minskad effektivitet. Klienterna däremot föredrar hellre en förutbestämd fast räkning eftersom de då i förväg är medvetna om kostnaderna vid anlitan av konsulten. Klienterna slipper på så sätt överraskande höga kostnader. Nackdelen med fast räkning är att konsulterna eventuellt utför ett slarvigare arbete för att vinna in tid. Detta kan liknas vid outputkontroll dvs. det är slutresultatet som kontrolleras. En möjlig lösning till problemet med att det inte finns några garantier är alltså att tillämpa beteende- eller outputkontroll. I de ovanstående citaten handlar det om outputkontroll dvs. kontroll av konsultens resultat. Avdelningschef berättar om att de använder sig utav en

⁹⁵ Avdelningschef, (051123)

⁹⁶ VD, (051118)

granskningsgrupp för att kontrollera konsulternas output. Genom att göra detta ökar garantierna för att arbetet är korrekt utfört.

5. Slutsats

I detta kapitel kommer vi att presentera de slutsatser som vi kommit fram till efter att vi har analyserat empirin och även ge förslag till fortsatta studier.

5.1 Interna styrningsproblem

Vi har kommit fram till att det huvudsakliga motivet till att anlita konsulter med spetskompetens är för att undvika interna styrningsproblem. Interna styrningsproblem innebär att ledningen innehar problem med att ha kontroll över organisationen och styra de egna anställda mot samma mål. De interna styrningsproblemen som vi behandlar i denna uppsats är problem med självväxande enheter dvs. ledningen har svårigheter med att förhindra att avdelningar växer och blir för stora. Ytterligare ett internt styrningsproblem är att inte enkelt kunna ”skala upp och skala ner” organisationen efter behov vilket är kostsamt. För att kringgå dessa interna styrningsproblem kan ledningen välja att anlita konsulter. Detta medför samtidigt konsekvenser. De interna styrningsproblemen undviks visserligen men istället uppkommer andra styrningsproblem i form av externa styrningsproblem. Konsulter ska precis som de egna anställda också styras men de externa styrningsproblemen är av en annan karaktär än de interna.

5.2 Externa styrningsproblem

Vi har genom vårt empiriska material kommit fram till fem olika externa styrningsproblem.

Det första externa styrningsproblemet handlar om svårigheter med daglig spontan styrning. Att styra och kontrollera konsulter är komplicerat eftersom de arbetar självständigt och ibland befinner sig på distans. Då konsulten befinner sig på distans kan klienten endast kontrollera antal arbetade timmar och resultat. Det är ej

möjligt för klienten att kontrollera konsultens beteende under arbetsgången. Konsulter ser till sitt eget bästa och utefter sina egna intressen.

Det andra externa styrningsproblemet är att klienten blir kunskapsberoende vilket innebär att klienten är beroende av den kunskap som kan försvinna från företaget när konsulten lämnar. Kunskapen försvinner ofta med konsulten eftersom konsulten ser till sitt eget bästa och lämnar därför inte kvar kunskap i företaget vid avslutat uppdrag. Konsulten och klienten har olika intressen. Konsulten vill att klienten ska bli beroende av dennes kunskap för att sedan bli anlita igen.

Det tredje externa styrningsproblemet är bristande beställarkompetens vilket innebär att inte vara tillräckligt genomtänkt vid beställningen angående vad det är man exakt vill ha utfört av konsulten. Klienten riskerar då att erhålla något som inte överensstämmer med de verkliga behoven.

Det fjärde externa styrningsproblemet är sekretessproblematiken. Det finns alltid en teoretisk risk för klienterna att deras hemliga företagsinformation kan spridas till utomstående. Eftersom konsulterna inte har samma emotionella känsla till klientföretaget som klientens egna anställda har är risken större att konsulterna sprider hemlig information än att de egna anställda gör det.

Det femte externa styrningsproblemet är att det inte finns några garantier för att konsulten uppfyller klientens förväntningar. Vid en tjänst som är svårt att mäta, exempelvis utbildning, används beteendekontrakt vilket innebär att konsulten får betalt efter arbetad tid och inte utefter prestationer. Detta leder till att inga garantier finns för klienten.

5.3 Minimering av externa styrningsproblem

För att klienten ska kunna hantera de externa styrningsproblemen är kompetens den grundläggande faktorn. Genom att klienten innehar kompetens om att styra och kontrollera är det möjligt att minimera de externa styrningsproblemen som kan uppstå vid anlita av konsulter.

Det första externa styrningsproblemet handlar om svårigheter med daglig spontan styrning. För att klienterna ska kunna minimera detta problem krävs en regelbunden kontakt mellan klient och konsult. En regelbunden kontakt leder till att konsulterna blir mer insatta i företagets normer och värderingar vilket leder till att de presterar bättre.

Det andra externa styrningsproblemet är att klienten blir kunskapsberoende. För att minska problemet gäller det för klienten att bygga in konsultens kunskap i företaget vilket kan ske genom att skriva in villkor i kontraktet om att konsulten ska lämna kvar dokumentationer och kunskap till anställda. Det är upp till klienten att säkerställa att kunskapen stannar kvar i företaget.

Det tredje externa styrningsproblemet är bristande beställarkompetens. Klienten bör vara medveten om den övertalningsförmåga som en konsult har då denne främst ser möjligheter i sådant som bidrar till sin egen nytta. För att minimera problemet med bristande beställarkompetens är det fördelaktigt att ha god kännedom om konsulter, utifrån klientens synvinkel, negativa egenskaper. En ökad beställarkompetens minskar risken för att klienten blir "lurad" av konsultens övertalningsförmåga. Beställarkompetens kan även ökas genom att specificera konsultens uppdrag samt att involvera olika personer vid specificerandet av kontrakt för att på så sätt få in olika aspekter.

Det fjärde externa styrningsproblemet är sekretessproblematiken. För att minska detta problem bör man i största mån sträva efter att skapa långsiktiga relationer genom att anlita konsulter som har kännedom om företaget och dess värderingar och normer. Konsulter som anlitas flera gånger får en unik kännedom om

klientföretaget. När konsulter känner en större gemenskap till klientföretaget så minskar risken för att hemlig företagsinformation sprids eftersom de har en gemensam underförstådd förståelse.

Det femte externa styrningsproblemet är huruvida det finns några garantier eller inte. Det beror på kontraktform och om tjänsten är mätbar. Vid mätbara tjänster är det möjligt att använda produktionskontrakt. Det innebär att klienten kan, om resultatet ej uppfyller klientens förväntningar, hålla inne med betalningen vilket ger klienten en form av garanti. En annan lösning är att bevaka konsultens utförda arbete vilket kan utföras genom att ta hjälp av en granskningsgrupp som innehar en större kunskap än klienten själv om konsultens kunskaper.

5.4 Förslag till fortsatta studier

Ett intressant upplägg hade varit att istället se utifrån konsultens synvinkel. Med det menar vi att ta reda på vilka problem som konsulten anser att det finns vid en klient-konsult relation. Det skulle även vara intressant att studera utifrån både konsulten och klientens synvinkel och därefter jämföra de båda för att finna likheter och skillnader mellan vilka problem som de båda parter upplever vid en klient-konsult relation. Det är vidare även en möjlighet att genomföra en kvantitativ undersökning för att därmed erhålla ett mer generaliserbart resultat.

6. Källförteckning

I detta kapitel redovisas en källförteckning över de informationskällor som vi har använt oss av.

6.1 Publicerade källor

Abrahamsson, B., Andersen, J. A., (2002), *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, Liber Ekonomi, Malmö

Anthony, R. N., Govindarajan, V., (2003), *Management control systems*, McGraw-Hill/Irwin, New York

Appelbaum, S. H, Steed, A. J, (2005), "The critical success factors in the client – consulting relationship", *Journal of Management Development*, Vol 24, No 1

Axelsson, M., Ballin, I., Ivandi, J., Ross, E., (2004), "Konsult-klient relationer i kunskapsföretag", Kandidatuppsats, Lunds universitet

Boulding, K. E., (1956), "General System Theory-The Skeleton of Science", *Management Science*, Vol.2, No.3

Bryman, A., (2002), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber Ekonomi, Malmö

Chornoboy, K., Gardner, H. W., (1990),"Client/Consultant Relations", *ARMA Records Management Quarterly*, vol. 24, No 2

Formbrun, C., Nevins, M., (2003), *The advice business – Essential Tools and models for Management consulting*, Person Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey

Hatch, M. J., (2002), *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur, Lund

Jacobsson, D. I., (2002), *Vad, hur och varför?*, Studentlitteratur, Lund

- Jensen, M., (2000), *Theory of the Firm*, Harvard University Press, London
- Lindberg, B., (1983), *Konsult Handbok för konsultbranscher*, LiberFörlag, Malmö
- Norrboom, C., (1971), *Systemteori – en introduktion*, M & B fackboksförlaget, Stockholm
- Nygaard, C., Bengtsson, I., (2001), *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund
- Ouchi, G. W., Maguire, M. A., (1975), “Organizational Control: Two functions”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 4
- Ouchi, G. W., (1980) “Markets, Bureaucracies, and Clans”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 1
- Ouchi, G. W., (1979) “A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms”, *Management Science*, Vol. 25, No. 9
- Pellegrinelli, S., (2002), “Managing the interplay and tension of consulting interventions”, *Journal of Management Development*, Vol 21, No 5
- Sandberg, J., Targama, A., (1998), *Ledning och förståelse, ett kompetensperspektiv på organisationer*, Studentlitteratur, Lund

6.2 Muntliga källor

Energi AB

Avdelningschef, (051123)

Intervjuid: 45 minuter

IT Konsult Syd AB

VD, (051118)

Intervjuid: 60 minuter

Läkemedel Hbg AB

Projektledare, (051128)

Intervjuid: 60 minuter

Papper Packning Nord AB

Personaldirektör, (051121)

Intervjuid: 50 minuter

6.3 Elektroniska källor

Hedensjö, B., (2005), ”Goda tider för it-konsulter”, *Dagens Industri*,
<http://di.se/Index/Nyheter/2005/12/12/168471.htm?src=xlink> (060104)

TT, (2005), ”It-konsulter vädrar morgonluft”, *Dagens Industri*,
<http://di.se/Index/Nyheter/2005/12/11/168381.htm?src=xlink> (060104)

Örn, G., (2005), ”Konsultkonjunkten pekar uppåt”, *Dagens Industri*,
<http://di.se/Index/Nyheter/2005/10/18/161131.htm?src=xlink> (060104)

6.4 Figurlista

| | |
|---|--------|
| Figur 1. Ett enkelt men grundläggande styr- och kontrollsystem. | Sid.12 |
| Figur 2. Förklarande modell över empiri- och analyskapitlet. | Sid.23 |
| Figur 3. Styr- och kontrollsystem för mätning av behov av personal i organisationen. | Sid.25 |

7. Bilagor

I detta kapitel presenterar vi vår intervjuguide.

7.1 Bilaga 1 Intervjuguide

Del 1 Bakgrundfrågor

- 1. Berätta allmänt om ditt företag och dina arbetsuppgifter.**
- 2. I vilken omfattning anlitar ni konsulter med spetskunskap?**
 - Hur ofta? – Hur stor andel?
 - Inom vilka områden/avdelning?
- 3. Varför anlitar ni konsulter med spetskunskap?**
- 4. Anlitar ni konsulter med spetskunskap som ni tidigare köpt in?**
 - Vilka är de främsta anledningarna till detta? Om Ja el Nej
- 5. Vilka är era tidigare erfarenheter av att anlita konsulter med spetskunskap?**

Del 2 Riskhantering

- 6. Vilka potentiella risker ser ni med att ta in konsulter med spetskunskap?**
 - Varför ser ni det som risker?
 - Hur påverkar det valet av konsult?

Del 3 Efter bearbetning

- 7. Hur hanterar ni de löpande kontakterna med konsulterna?**
- 8. Vilka garantier finns om tjänsten inte uppfyller era krav?**
- 9. Hur hanterar ni alla dessa risker? Hur arbetar ni med att minimera dem?**