



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kandidatuppsats
Ht 2002



Konsult – Klient relationer i kunskapsföretag

– En fallstudie på Deloitte & Touche

Handledare:
Dan Kärreman

Författare:
Maria Axelsson
Isabel Ballin
Jan Ivandi
Eva Ross

Sammanfattning

Denna uppsats syftar till att undersöka ett antal nyckelbegrepp och betydelsen av dessa i interaktionen mellan konsult och klient. Nyckelbegreppen är förtroende, osäkerhet respektive säkerhet, roller och prioriteringar i relationen mellan konsult och klient. Undersökningen genomfördes som en kvalitativ studie med djupintervjuer bestående av revisorer från Deloitte & Touche i Malmö samt deras kunder. Förtroende visade sig vara en förutsättning för relationen. Det skapades av den kompetens konsulten visade samt personkemin mellan konsult och klient. Personkemin visade sig vara en viktig faktor genom hela arbetet och fanns inte den fanns heller inte grunden för en lyckad relation. Klienten hade en osäkerhet som reducerades av konsultens expertis men också av den personliga relationen. När konsulten genomfört revisionen ansåg klienterna att de kände sig säkrare. Konsulten har här både en roll som expert men också, i en del relationer, rollen som bollplank. Vad bägge parter prioriterade i relationen var den personliga aspekten, att personkemin stämde.

Titel: Konsult – Klient relationer i kunskapsföretag
- En fallstudie på Deloitte & Touche

Författare: Maria Axelsson
Isabel Ballin
Jan Ivandi
Eva Ross

Handledare: Dan Kärreman

Datum: 2003-01-16

Nyckelord: Konsult
Klient
Kunskapsföretag
Interaktion
Relation

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMATISERING.....	2
1.3 SYFTE OCH PROBLEMFÖRMULERING.....	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	3
1.5 DISPOSITION.....	4
2 REVISOR – KONSULT.....	5
2.1 REVISORER.....	5
2.2 REVISOR – KONSULT PROBLEMATIKEN.....	6
3 METOD	7
3.1 ÖVERGRIPANDE METOD	7
3.2 KONKRET METOD	10
3.2.1 <i>Urval</i>	10
3.2.2 <i>Primär och sekundärdata</i>	11
3.2.3 <i>Trovärdighet</i>	12
4 TEORI.....	13
4.1 KLIENTEN	15
4.2 KONSULTEN	15
4.2.1 <i>Konsulten som expert</i>	16
4.2.2 <i>Professionalism</i>	16
4.3 INTERAKTIONEN	17
4.3.1 <i>Osäkerhet och säkerhet i interaktionen</i>	18
4.3.2 <i>Förtroende</i>	20
4.3.3 <i>Roller i interaktionen</i>	22
4.3.4 <i>Prioriteringar och värderingar</i>	24
5 ANALYS	26
5.1 FÖRETAGSBESKRIVNING	26
5.1.1 <i>Deloitte & Touche</i>	26
5.1.2 <i>Klientföretag</i>	26
5.2 KLIENTEN.....	27
5.2.1 <i>Klientens osäkerhet</i>	27

5.3 KONSULTEN	29
5.3.1 <i>Konsulten som expert</i>	29
5.4 INTERAKTIONEN	32
5.4.1 <i>Osäkerhet och säkerhet i interaktionen</i>	32
5.4.2 <i>Förtroende</i>	35
5.4.3 <i>Roller i interaktionen</i>	39
5.4.4 <i>Prioriteringar och värderingar</i>	42
6 SLUTDISKUSSION	46
KÄLLFÖRTECKNING.....	49
BILAGA.....	51

1 Inledning

Detta kapitel inleder och lägger grunden till uppsatsen som behandlar interaktionen mellan konsult och klient. I kapitlet beskrivs syftet och de mer specifika frågeställningar som vi har för avsikt att behandla. Dessutom presenteras ett antal nyckelbegrepp, av betydelse för vårt fortsatta arbete. Kapitlet avslutas med en diskussion om avgränsningar samt en disposition av uppsatsen.

1.1 Bakgrund

”It is the turbulent nature of the external environment in which business and commerce occur that has increased the need for consultants.

There is an information revolution taking place around us. Changing communications and technology are fundamentally altering the way business is conducted.

Add to this volatile mix the effects of globalisation, deregulation and privatisation and a picture of extreme uncertainty emerges.”

Simon, A & Kumar, V 2001

(”Clients’ views on strategic capabilities ...”, Management Decision 39/5, pp 362-372)

Framväxten av kunskapsföretag, vars främsta tillgång är den kunskap som dess konsulter besitter, har ökat under de senaste åren. Bara i Lund och i forskarbyn Ideon verkar ett stort antal, såväl mindre som mer etablerade, kunskapsföretag inom en mängd olika branscher. I och med denna framväxt är det också allt fler som arbetar och verkar inom dessa kunskapsintensiva verksamheter. Med denna utveckling som bakgrund går det att ställa sig frågan om det är ett paradigmskifte som inletts? Sverige, liksom de flesta av världens utvecklade länder, har från att ha varit ett utpräglat industrisamhälle gått till att bli mer av ett tjänstesamhälle. Kommer de kunskapsorienterade konsultföretagen att prägla 2000-talets arbetsmarknad så att vi snart talar om ett kunskapsintensivt samhälle? Många menar att vi redan är där.

Kunskapsföretag skiljer sig mycket från tillverknings- och tjänsteföretag, både vad gäller ledning och organisation. De är i högre grad beroende av att rekrytera personer med rätt kompetens och att sedan fortsätta utveckla dessa. Det personliga engagemanget hos dessa medarbetare är i många fall stort. Kunskapsintensiva företag är ofta projekt- och/eller nätverksorganisationer och saknar många gånger en traditionell hierarkisk struktur. Den bransch dessa företag utgör är mycket konjunkturkänslig. Konsulttjänster av detta slag innebär stora kostnader och det är ofta här som företag först gör besparingar i sämre tider.

Inom kunskapsintensiva företag är relationen med kunden en förutsättning för företagets överlevnad. Kunden har ett stort inflytande på verksamheten och kan i många fall sägas bidra till styrning. Förutom att bygga upp relationer med nya, potentiella kunder, är det mycket viktigt för dessa företag att bygga upp långvariga relationer med redan existerande kunder.

1.2 Problematisering

Konsult- och kunskapsföretagen kan sägas befinna sig i en tillväxtfas, snarare än en mognadsfas, vilket gör forskningen om denna typ av verksamhet begränsad¹. Många av de undersökningar som finns tillgängliga har dessutom hållit sig inom gränserna för det undersökta kunskapsföretaget och därför snarare undersökt företagets interna struktur än dess externa relationer.

Många forskare har traditionellt framställt klienten som ängslig och orolig, både över den egna yrkesrollen och över den omgivande organisationen. Denna ängslan förstärks och utnyttjas av konsulten, som använder klientens osäkerhet som ett sätt att legitimera den egna rollen. Med detta synsätt framställs konsulten som den säkra parten, den som har kontrollen i relationen. Även om denna syn på konsultens och klientens roller med säkerhet är av betydelse, och därför hjälper till att skapa förståelse för problemområdet, är den inte tillräcklig för att skapa en djupare förståelse. Genom att framhäva klientens osäkerhet och ängslan är det lätt att missa den aktiva roll som denne har i relationen med konsulten. Risken är då stor att förbise relationens interaktiva karaktär där såväl konsult som klient är aktiva parter och där båda känner såväl osäkerhet som säkerhet.²

De forskare vars artiklar vi valt att använda oss av har närmre studerat interaktionen mellan konsult och klient. Detta som ett sätt att överbygga den tidigare mer ensidiga synen på konsulten och klienten där konsulten ansågs ha makten och klienten var passiv. Fokus läggs istället på säkerhet, förtroende, kontroll etc., faktorer som de anser är viktiga för en lyckad interaktion.³

Konsultföretag måste, precis som många andra företag, ha ett kontinuerligt inflöde av nya klienter dels för att kunna växa men även för att ersätta de klienter som lämnar processen efter avslutat uppdrag. Vid mötet med klienten betonar konsultföretaget olika aspekter. Medan vissa klienter efterfrågar konsultföretagets totala bredd och har gjort sitt val utifrån företagets goda rykte är andra ute efter den enskilde konsultens förmåga och expertis. Vissa klienter betonar kvaliteten på produkten som konsulten levererar medan andra lägger större vikt vid andra aspekter. Relationen mellan klient och konsult är till synes mycket komplex. Denna komplexitet tillsammans med det faktum att

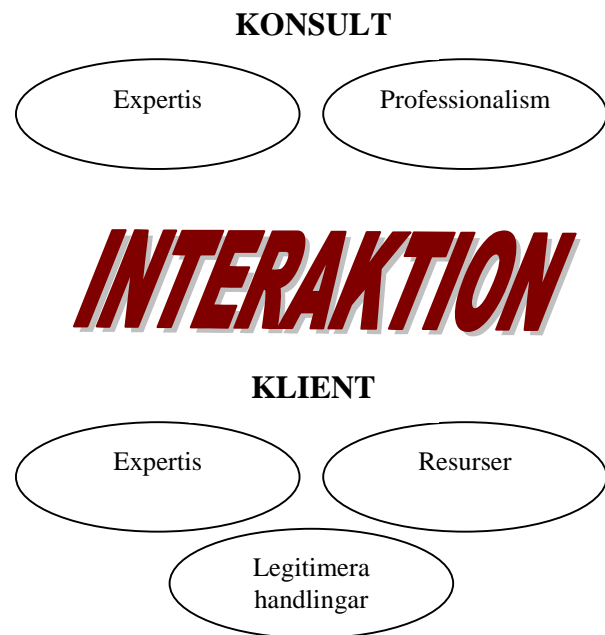


Bild 1: Beskrivning av konsultens och klientens positioner i interaktionen

¹ Simon, Alan, Kumar, Vanya (2001). "Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success", *Management Decision* 39/5 2001

² Sturdy, Andrew (1997). "The consultancy process – An insecure business?", *Journal of management studies* May 01.

³ Fincham, Robin (1999). "The consultant-client relationship: Critical perspectives on the management of organisational change" *Journal of Management Studies*, May 1999; Sturdy, Andrew (1997); Simon, Alan, Kumar, Vanya (2001)

forskningsområdet befinner sig i ett inledningsskede gör att vi finner det intressant att undersöka gränssnittet mellan konsulten och klienten. Med detta menar vi att det finns flera studier på området men endast ett fåtal med tillräckligt empiriskt material.⁴ Som bild ett beskriver går konsulten in i interaktionen med sin expertis och professionalism, förvärvat genom erfarenhet och i många fall en gedigen utbildning. I interaktionen möter konsulten klientens behov av expertis och resurser samt behovet av att legitimera sina handlingar. Hur påverkar konsultens och klientens olika utgångspunkter och förväntningar, interaktionen och slutresultatet? Är den ena parten mer styrande än den andra och kan denna då påverka processens utfall?

1.3 Syfte och problemformulering

Syftet med denna uppsats är att undersöka ett antal nyckelbegrepp och betydelsen av dessa i relationen mellan konsult och klient. Vi utgår ifrån följande frågeställningar:

- Hur skapas ett förtroende mellan konsult och klient och vilken betydelse har detta för relationen?
- Vilken osäkerhet respektive säkerhet finns hos parterna och hur påverkar detta relationen?
- Hur ser relationens rollfördelning ut mellan konsult och klient?
- Vad prioriterar konsulten och klienten i relationen?

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa vår rapport till att omfatta ett konsultföretag, Deloitte & Touche, och representanter för fyra klientföretag. Vilka dessa klientföretag är och namnet på intervjuade klienterna har vi, i samråd med Deloitte & Touche, valt att dölja. Detta anser vi dock inte kommer att påverka våra resultat eftersom det är relationen som vi vill undersöka och inte företagen i sig. Dessutom kommer vi, då det är av betydelse för analysen exempelvis som förklaringsfaktorer, att ange klientföretagets storlek och branschtillhörighet, längden på relationen samt vad för slags konsulttjänst som utnyttjas.

Deloitte & Touche är ett revisions- och konsultföretag verksamt inom områdena revision, skatterådgivning, affärsjuridik, riskhantering, ekonomistyrning och finansiella transaktioner⁵. Naturligtvis hade det varit intressant att undersöka andra konsultföretag, i andra branscher för att se om Deloitte & Touches klientrelationer skiljer sig från andra företag. Detta ansåg vi dock inte vara möjligt inom denna uppsats ramar, både vad gäller tid och omfång. Eftersom forskningen på området dessutom befinner sig i ett inledande stadium, där fokus ligger på att ta fram olika nyckelfaktorer av betydelse för interaktionen och dess utveckling, ansåg vi det intressant att närmre undersöka ett mindre antal relationer. På detta sätt kan vi gå djupare in i den undersökta problematiken.

⁴ Alvesson, Mats, Johansson, Anders (2000). "Professionalism and Politics in Management Consultancy Work", *Institute of Economic Research Working Paper Series 2000/1*.

⁵ Se kapitel 5 för en utförligare företagsbeskrivning.

1.5 Disposition

Strukturen på uppsatsen kommer att följa upplägget i bild två. Den inleds med en kort beskrivning av revisorn och dennes arbetsuppgifter vilka regleras i lag. Dessutom tar vi här upp problematiken kring revision och konsultation för att reda ut var revisorslagen drar gränsen dem emellan. Denna beskrivning anser vi vara nödvändig dels eftersom vår uppsats kommer att beröra dem båda men även för att det råder en spänning dem emellan. Det tredje kapitlet behandlar och förklarar vår metod och de metodologiska val vi gjort. I uppsatsens fjärde kapitel presenteras de teorier vilka lägger grunden för diskussionen i analyskapitlet. Det ramverk av nyckelbegrepp som dessa teorier skapar använder vi sedan för att strukturera upp vårt empiriska material i analyskapitlet. Kapitel sex utgörs av en slutdiskussion där våra främsta resultat, utifrån den tidigare analysen, presenteras.

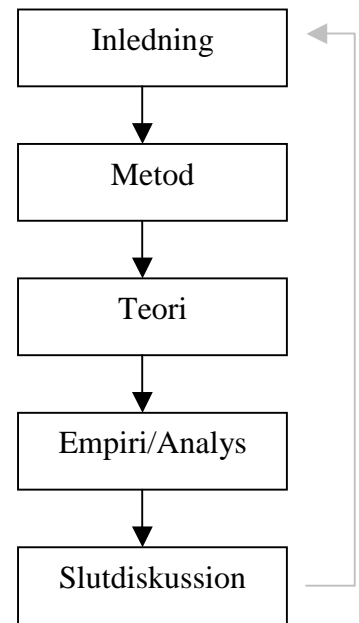


Bild 2: Disposition av uppsatsen

2 Revisor – Konsult

I detta kapitel kommer vi att kort beskriva revisorns arbetsuppgifter såsom de beskrivs i FAR. Detta för att ge en bakgrund till teori och analys. Vi kommer även att diskutera skillnaden mellan revision och konsultation.

En problematik som vi kunde ha gått djupare in i rör skillnaden mellan revision och konsultation, vilket kommer att diskuteras nedan. Vi har dock gjort valet att bortse från de skillnader som finns, inte minst lagmässigt, mellan konsultation och revision och använt oss av konsult som gemensam benämning. Detta anser vi vara möjligt eftersom vi undersöker samspelet mellan de båda parterna i relationen, exempelvis hur förtroende byggs upp, och inte vad det är för tjänst som konsulten eller revisorn ska utföra. Endast i de fall där typen av tjänst, revision, direkt påverkar resultatet, går vi in på detta. Naturligtvis finns det betydelsefulla skillnader, vilka vi kort kommer att gå igenom nedan, men att behandla dessa mer ingående skulle kräva en uppsats i sig självt.

2.1 Revisorer

Alla svenska aktiebolag måste enligt lag ha en auktoriserad eller godkänd revisor, som granskar företagets årsredovisning. I större bolag måste åtminstone en revisor vara auktoriserad. Valet av revisor görs av bolagsstämman. Bolagets styrelse och VD ansvarar för att företagets årsredovisning är upprättad enligt gällande regler. Revisorn kontrollerar, i efterhand, att företagets information i form av redovisning och förvaltning är rättvisande och tillräcklig. Revisorn har ansvar för upprättandet av en revisionsberättelse, i vilken han uttalar sig om huruvida årsredovisningen har upprättats enligt årsredovisningslagen och med hänsyn till god redovisningssed. I revisionsberättelsen framför revisorn även kritik mot upprättandet genom anmärkning eller upplysning. Revisorn kan även ge kritik genom att lämna en skriftlig erinran till styrelsen eller påkalla en extra bolagsstämma. Vanligast är dock att revisorn skriver ett PM till styrelsen eller VD⁶. Muntliga påpekanden om enklare saker görs löpande. Revisionsberättelsen, som är offentlig, riktar sig formellt till aktieägarna.⁷

Enligt FAR:s vägledning handlar god revisorssed om uppställda etiska normer för hur revisorn ska uppträda i sin yrkesroll för att skapa förtroende. Normerna gäller såväl mot klienter som mot omvärlden, dvs. de gäller för revisorn både vid revisionsuppdrag och vid konsultuppdrag. För att ett förtroende för revisorn ska fungera måste denne uppfylla tre kriterier, kompetens, oberoende och tystnadsplikt.

Revisorn har enligt lag rätt att av företagsledningen få svar på sina frågor. Detta skulle inte fungera om det inte är säkerställt att all information som ges till revisorn stannar där. Tystnadsplikten är således nödvändig för fullgörandet av uppdraget. Det som står i revisionsberättelsen och det som föranleder anmärkning får revisorn dock offentliggöra. Revisorn ska efter begäran från bolagsstämman lämna upplysningar, om de inte kan medföra väsentlig skada för bolaget. Revisorn får inte lämna upplysningar till enskilda aktieägare,

⁶ Föreläsningssanteckningar från Willard Möllers föreläsning 021018, 021021

⁷ Detta avsnitt bygger på FAR vägledning för revisorer, www.far.se, om inget annat anges.

enskilda styrelsemedlemmar, anställda, journalister, kunder etc., om detta kan leda till skada för företaget⁸. Revisorns tystnadsplikt gäller inte om han hörs som vittne i rättegång, ej heller mot medrevisorer.

För att säkerställa revisorns oberoende utgår man från revisorslagen. I lagen står att revisorn bör avstå från ett uppdrag om det finns omständigheter som hotar förtroendet för revisorns opartiskhet eller självständighet. Hoten kan bl.a. bestå av ett egenintresse i det företag som granskas, att revisorn har personlig relation till den han granskar eller av att ett hot föreligger. För att oberoendet ska uppfyllas får revisorn ej ha hand om grund-, huvudbokföring eller årsbokslut i det företag åt vilket han är revisor. Oberoendet handlar således även om var gränsen mellan att verka som revisor och att verka som konsult går. Revisorn får dock ge vissa råd och anvisningar för bokslutet⁹. När kan revisorn vara rådgivare och hur långt får han då gå i sin rådgivning? Det kan förefalla sig praktiskt, och fördelaktigt, att fråga revisorn om råd då han har yrkeskunskaper och redan är insatt i företagets verksamhet. Men det finns också nackdelar. *"Konsultarbetet får aldrig gå så långt att revisorn är med i beslutsfattandet"*¹⁰.

2.2 Revisor – konsult problematiken

Revisorslagen, som förnyades och förtydligades i början av år 2002, reglerar revisorernas arbete. Enligt den kan en revisor inte vara en konsult i det företag han reviderar. Med bakgrund av bl.a. Enron skandalen i USA¹¹ har denna intressekonflikt lyfts fram. En fråga som aktualiserats är hur långt en revisor får gå i sin rådgivning? Många revisionsbolag skiljer sin revisionsverksamhet från den övriga konsultverksamheten för att undvika att dessa kommer i konflikt med varandra. Revisorns tre grundkrav, oberoende, kompetens och tystnadsplikt, måste upprätthållas för att skapa förtroende för revisorn. Konsultarbetet får aldrig gå så långt att revisorn är med i beslutsfattandet. Eftersom det finns en gråzon mellan revisor och konsult kommer svaren med stor sannolikhet att färgas av lagens begränsningar. Vårt företag bedriver "revisionsnära konsultation" vilket innebär hjälp med skatter och dylikt. De är väldigt noga med att skilja på revisors och konsultrollen.

Alla svenska aktieföretag måste, som nämnts tidigare, enligt lag ha en auktoriserad eller godkänd revisor, som granskar företagets årsredovisning. Detta faktum skiljer revisorns roll jämfört med den rena konsultens. En revisor måste alltid anlitas medan konsulten i större utsträckning måste berättiga sin existens då klientföretaget alltid kan välja att lösa problemet internt inom företaget. Dessutom finns formella krav på en revisor, exempelvis krav på utbildning, som inte existerar när det gäller konsulter. Auktoriserad eller godkänd revisor är två skyddade titlar vars verksamhet kontrolleras av tillsynsorganet Revisorsnämnden. Detta är en form av kvalitetsförsäkring. Revisorernas legitimation kan tjäna som kunskaps- och kvalitetsförsäkring vid köp av revisionstjänster. Konsulternas osäkerhet kan därmed tänkas bli större, i och med att de i större utsträckning måste bevisa sin kunskap eftersom att den inte regleras i lag eller via standardiserade krav. Förtroendeproblematiken, förmågan att skapa ett långsiktigt förtroende mellan revisor och klient och mellan konsult och klient, existerar dock i båda fallen.

⁸ Föreläsningsanteckningar från Willard Möllers föreläsning 021018, 021021

⁹ Föreläsningsanteckningar från Willard Möllers föreläsning 021018, 021021

¹⁰ www.far.se

¹¹ Skandal på ett stort energibolag i USA där företaget övervärderades och lämnade efter sig en skuld på 50 miljarder dollar efter konkurs. ("Enronskandalens efterverkningar", *Lundaekonomen* nr. 4 2002)

3 Metod

I detta kapitel motiverar och beskriver vi det perspektiv som valts i vår undersökning samt hur vi samlat in material och bearbetat detta. Vi beskriver också det urvals- och intervjuförfarande som vi använt oss av. Kapitlet avslutas med en diskussion kring trovärdighet i undersökningen.

3.1 Övergripande metod

”Metoder är de tillvägagångssätt med vilkas hjälp metodologi utformas, material tas fram, teori (begrepp) appliceras på det framtagna materialet i analysen och forskningsresultat presenteras.”

*Lundquist, Lennart 1993
(Det vetenskapliga studiet av politik s. 95)*

De metodval som görs kommer att ligga till grund för den fortsatta arbetsprocessen och är därför avgörande för de slutsatser som den resulterar i. I bild 3 beskrivs förhållandet mellan de olika momenten i forskningsprocessen d.v.s. problem, teori, metod, material samt resultat. I modellen synliggörs metodens centrala plats i forskningsprocessen och den inverkan som dess utformning får för de uppnådda resultaten

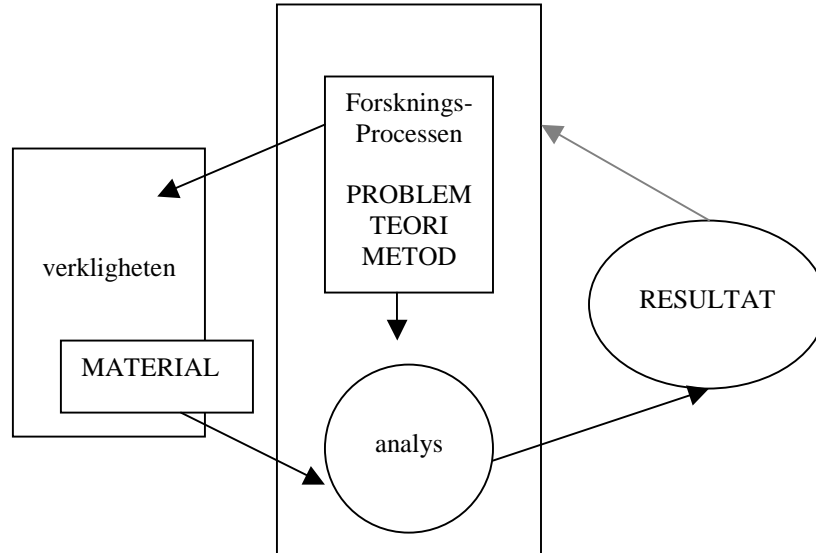


Bild 3: Forskningsprocessen mellan verklighet och resultat.

Källa: Lundquist, Lennart (1993) *Det vetenskapliga studiet av politik* s. 118.

För att närma oss vårt problemområde har vi valt såväl ett deduktivt, som induktivt angreppssätt. Vi ansluter oss därmed till Holmes och Solvangs uppfattning att det är i kombinationen av dessa metoder som ny och spännande kunskap uppstår¹².

¹² Holme, Idar Magne, Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*.

Vårt tillvägagångssätt har varit deduktivt i den meningen att vi tagit avstamp i några, för vårt ämne, relevanta teoretiska resonemang. Det är dessa som sedan styr vårt val av empiriskt material. Vad som skiljer vårt tillvägagångssätt från det rent deduktiva är att vi inte är ute efter att testa någon hypotes utan snarare av att göra tolkningar. Förutsättningarna för detta är större om vi inte låser fast oss i någon förutbestämd teori utan har ett öppet sinne för att, i analysen, kunna komplettera med andra förklaringsmodeller, begrepp och teorier som bättre belyser vårt specifika problemområde. En annan förklaring till att vi valt att kombinera det induktiva med det deduktiva angreppssättet är att det finns ett relativt litet empiriskt material om det problemområde vi valt att undersöka.¹³ Att låsa fast sig vid det som finns tillhanda, skulle påverka vårt resultat negativt i den meningen att vissa aspekter i klient/konsultrelationen ej skulle komma att belysas. Skillnaden mellan verklighet och resultat (se bild 3) blir då stor.

Valet av ett tolkande perspektiv, i motsats till ett hypotesprövande, anser vi ha skapat större förutsättningar för oss att beskriva, förstå och utvärdera klient/konsultrelationen. Eftersom vi i inledningsfasen saknade djupare kunskap om denna relation ville vi gå in så förutsättningslöst som möjligt i syfte att få största möjliga helhetsförståelse för problemet.¹⁴ Vi kan därmed sägas ha tagit upptäckens väg och därigenom, inte minst i analysen, använt oss av den induktiva metoden.

Genom att kombinera den deduktiva ansatsen med en induktiv kan vi, för att sammanfatta, säga ansluta oss till den abduktiva förklaringsmodellen. Med abduktion som ansats utgår man från empiriska fakta samtidigt som man inte avvisar teoretiska för-föreställningar. ”*Analysen av empirin [vid en abduktiv ansats] kan t.ex. mycket väl kombineras med, eller föregripas av, studier av tidigare teori i litteraturen: inte som mekanisk applicering på enskilda fall, utan som inspirationskälla för upptäckt av mönster som ger förståelse. Under forskningsprocessen sker således en alternering mellan (tidigare) teori och empiri, varvid båda successivt omtolkas i skenet av varandra.*”¹⁵

Den process, varvid forskaren alternerar mellan att tränga in i det okända (skapa förståelse för det som undersöks) och sedan återkoppla till det egna referenssystemet (förförståelsen), beskriver Alvesson & Sköldbberg med hjälp av den hermeneutiska cirkeln (se bild 4).

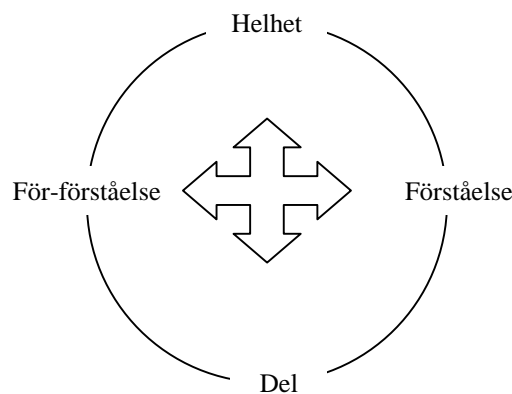


Bild 4: Den hermeneutiska cirkeln.

Källa: Alvesson & Sköldbberg (1994) *Tolkning och reflektion* s. 174.

¹³ Alvesson, Mats, Johansson, Anders W (2000).

¹⁴ Halvorsen, Knut (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*.

¹⁵ Alvesson, Mats, Sköldbberg, Kaj (1994). *Tolkning och reflektion* s. 41-43.

Cirkeln illustrerar växelpelet mellan för-förståelse och förståelse och mellan del och helhet. Det centrala i forskningsprocessen är, enligt hermeneutiken, förståelse av texter. Till denna förståelse kommer vi aldrig förutsättningslösa utan har alltid med oss en för-förståelse – redan omfattade teorier, referensramar, begrepp, värderingar – med vilka vi tolkar texterna, och vilken kommer att omvandlas under processens gång. Först därigenom kommer fakta fram. Fakta måste också relateras till den andra delen av den hermeneutiska cirkeln, den som beskriver växelverkan mellan del och helhet. Fakta blir, enligt modellen, fakta först i relation till det större sammanhang vari de ingår.¹⁶ Kopplat till vår undersökning kan varje gruppmedlem sägas gå in i undersökningsprocessen med ett personligt bagage av tankar, idéer och värderingar. Detta bagage påverkar hur var och en av oss individuellt ser på och tolkar konsult/klientrelationen. Genom att, under hela arbetets gång, relatera till och jämföra ny information med vår tidigare uppfattning kan vi skapa ny kunskap och förståelse. I vår undersökning ansluter vi oss därmed till den hermeneutiska vetenskapsteorin som, istället för att sträva emot att skapa generella lagar, betonar förståelse för det som studeras både för att skapa mening och betydelse.¹⁷

Denna syn på den samhällsvetenskapliga forskningsprocessen gör att vi förespråkar den kvalitativa undersökningsmetoden. Kvalitativa undersökningar syftar till att undersöka bakomliggande motiv och få en djupare förståelse för agerande och uppfattningar¹⁸. För att få en djupare förståelse för relationen mellan konsulten och klienten anser vi det vara mer fruktbart att göra djupintervjuer med representanter för de olika grupperna än att utföra undersökningar av kvantitativ karaktär. Djupintervjuer möjliggör för de individuella olikheterna att komma fram och skillnader mellan individer kan ses. Djupintervjuer är särskilt lämpliga för att penetrera komplexa och emotionellt laddade ämnen och för att proba¹⁹ känslor som kan ligga bakom en åsikt²⁰. Vårt explorativa syfte medverkar också till att vi valt att använda oss av en kvalitativ metod.²¹

Med hermeneutiken som utgångspunkt har vi valt att gå djupare in på ett fall och studera detta närmare. Vi kommer därför att göra en fallstudie av ett konsultföretag. Denna metod är att föredra vid explorativa undersökningar som syftar till att skapa nya hypoteser om något som det tidigare inte bedrivits så mycket forskning om. Syftet är då att beskriva ett socialt system, i vårt fall konsult/klientrelationen, och på det sättet skapa en helhetsförståelse för det aktuella fallet.²² Vårt arbete är mer av en teoriutvecklande än teoriprovande karaktär som vi hoppas ska leda fram till, åtminstone förslag på, hur de befintliga teorierna kan kompletteras.

Är det då någon mening att undersöka ett enda fall, och vilka slutsatser går det i sådana fall att dra utifrån detta fall? En förtjänst med studier av detta slag är att de skapar förutsättningar för att gå djupare in i ett specifikt fall och på så sätt upptäcka fenomen som annars kunnat förbises. Dessutom är fallstudier bra som förstudier till annan forskning, för att utveckla begrepp och metodik men även för att ge mer generell kunskap på området.²³

Kvalitativa undersökningar har en förmåga att frambringa en holistisk bild av undersökningsobjektet genom att betrakta och lyssna. Undersökaren får tillfälle att uppfatta

¹⁶ Alvesson, Mats, Sköldberg, Kaj (1994)

¹⁷ Lundquist, Lennart (1993)

¹⁸ Solomon, Michael, Bamossy, Gary, Askegaard, Sören, (1999). *Consumer behaviour, A European Perspective*

¹⁹ Proba: Genom följdfrågor identifiera respondentens bakomliggande motiv

²⁰ Seymour, David (1992). *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*

²¹ Se nedan för en mer ingående beskrivning av hur dessa intervjuer utfördes och hur vi valt ut intervjuobjekten.

²² Wiedersheim-Paul, Finn (1993). *Att utreda, forska och rapportera.*

²³ Ibid

såväl innebörd så som andra ser den men får också en förståelse för uppkomna fenomen i sitt sammanhang.²⁴ Begränsningarna i den kvalitativa metoden ligger i dess generaliserbarhet. Då endast en litet antal undersöks kan inte resultatens frekvens uppskattas i den totala populationen²⁵. Resultaten kan däremot generaliseras såtillvida att de förekommer i den undersökta populationen och därmed är det en delvis beskrivning av den.

Vårt företag, och de relationer vi valt att undersöka närmare, kan sägas utgöra en del av den totala populationen av liknande företag. Genom att vi valt att studera ett företag inom en specifik bransch kommer vi därmed att kunna göra vissa generaliseringar som då gäller andra, liknande företag inom samma bransch. Vi skiljer då begreppet generalisering från betydelsen ”allmängiltig kunskap” och menar att det utifrån en viss kontext, exempelvis en viss bransch eller typ av företag, är möjligt att dra generella slutsatser utifrån en fallstudie. Mer konkret innebär detta att våra resultat om vad konsulten respektive klienten värderar i sin relation också indikerar vad andra konsulter och klienter i revisionsbranschen värderar i sina relationer.

3.2 Konkret metod

3.2.1 Urval

När vi valde företag till vår undersökning, utgick vi ifrån Karl Erik Sveibys kriterier för vad som kännetecknar ett kunskapsföretag. Han menar att typiskt för dessa företag är att de är kreativa, starkt individberoende och komplext problemlösande. Flera av dessa kunskapsföretag utgörs av konsulter som arbetar som revisorer.²⁶ Valet av denna typ av verksamhet beror till stor del på att vi ville ta till vara på den kunskap som fanns inom gruppen inom ämnet redovisning.

Med hjälp av Internet fann vi ett antal närliggande konsultföretag inom revisionsbranschen. Anledning till att vi valde ett företag i närheten av Lund, var att vi redan från början hade beslutat att materialet till vår undersökning skulle samlas in genom personliga intervjuer på respektive företag. Eftersom arbetet skulle utföras under en relativt begränsad tid valde vi därför ett företag i närheten. Detta för att vi tillsammans med företaget skulle ha möjlighet att skapa ett ömsesidigt förtroende. Det var också viktigt, när vi valde företag, att de hade en vilja och möjlighet att vara till vårt förfogande under hela arbetsprocessen.

Istället för att helt slumpmässigt välja intervjuobjekt har vi, för att närmre kunna undersöka konsult/klientrelationen, valt att intervjua personer på vårt företag som sitter inne med kunskaper om denna relation, av naturliga skäl oftast konsulterna och deras klienter. Vi har valt att närmre undersöka fyra relationer, d.v.s. fyra konsulter på vårt fallföretag och deras respektive klient. Valet av klienter har därför varje konsult självständigt stått för utan vår inblandning. Genom att studera fyra relationer relativt djupt anser vi att det finns goda möjligheter att urskilja gemensamma drag, faktorer som flera eller kanske alla betonar som viktiga i sin relation till den andra parten. Dessa drag skulle då vara fruktbara att vidare testa på andra relationer i andra företag. Även om det hade varit önskvärt att studera fler relationer

²⁴ Solomon, M, Bamossy, G, Askegaard, S. (1999)

²⁵ Seymour, David (1992)

²⁶ Ahrnell, Britt-Marie, Nicou, Monica (1995). *Kunskapsföretagets marknadsföring*

för att få en större säkerhet i resultaten anser vi det viktigt att detta inte görs på bekostnad av att även gå på djupet. Inom den tidsram vi befinner oss i har vi därför fått begränsa oss till att titta närmre på fyra relationer.

3.2.2 Primär och sekundärdata

Våra sekundärdata består i huvudsak av ett teoretiskt material, både i form av litteratur och artiklar. För att komma i kontakt med detta material har vi använt oss av informationssökning främst på Universitetsbiblioteken i Lund, där vi använt oss av databaserna Lovisa och ELIN²⁷. Vi har även funnit lämplig litteratur på andra bibliotek, exempelvis i Kristianstad och i Malmö. Vidare har vi studerat tidigare skrivna kandidat- och magisteruppsatser inom ämnet, för att på så sätt få tillgång till litterära källor och som ett sätt att generera nya idéer. I sökandet efter information har vi också använt oss av Internet som ett verktyg. Sökningarna där har resulterat i användbar litteratur, artiklar och Internetlänkar inom vårt studieområde. Denna information kan ses som ett komplement till övrig litteratur. Internet har också varit ett bra instrument både för att komma i kontakt med olika konsultföretag men även för att öka vår kunskap om dessa.

De primärkällor som vi använt oss av i detta arbete utgörs främst av det empiriska material som våra intervjuer genererat. Dessa intervjuer utfördes som semistrukturerade, individuella djupintervjuer (se bilaga för frågeformulär). Valet av semistrukturerade intervjuer gör att vi kunnat minska intervjutiden och behålla maximalt fokus genom intervjun. Idealet, för den typ av syfte som vi valt, hade kanske varit att genomföra helt ostrukturerade intervjuer d.v.s. att låta intervjuobjektet på egen hand styra intervjun och det som där tas upp. Detta ansåg vi inte vara möjligt med tanke på den tidsbegränsning som förelåg tillsammans med den extra ansträngning som detta krävt från vårt fallföretag.

Vid genomförandet av våra kvalitativa intervjuer valde vi att till en början göra en semistrukturerad intervju med vår kontaktperson på fallföretaget. Syftet med denna var att få en djupare förståelse för företaget i sin helhet men även för vårt specifika problemområde innan vi genomförde vår huvudsakliga undersökning. Vidare var syftet att den intervjuade skulle få framföra vad företaget ville få ut av undersökningen så att vi gemensamt skulle komma fram till en lämplig inriktning på uppsatsen.

Vi fortsatte sedan med djupintervjuer av konsulter och klienter. Djupintervjuerna genomfördes på intervjuobjektets arbetsplats. Detta för att de i sin miljö skulle känna sig trygga. Fördelen med djupintervjuer är att den personliga närvaron gör att man kan underlätta förståelsen för specifika frågor, att missförstånd kan redas ut och att svaren kan fördjupas med hjälp av direkta följdfrågor. Nackdelen är dock att intervjuarens personlighet och arbetssätt kan försvåra uppbyggnaden av förtroende under intervjuens gång, och därmed påverka resultatet av intervjun.

Under varje intervju valde vi att låta en gruppmedlem koncentrera sig på att ställa frågor, medan de andra löpande gjorde anteckningar och givetvis kom med relevanta följdfrågor. Vi ansåg att detta var det bästa sättet dels för att visa respekt för den intervjuade och dennes tid, och dels för att uppfatta och behålla den information som tillhandahölls. Anledningen till att inte spela in intervjuerna var främst för att intervjuobjekten inte skulle bli reserverade i sina

²⁷www.lub.lu.se

uttalanden. För att respektera våra intervjupersoner försökte vi att hålla våra djupintervjuer inom ramen för en utsatt tidsbegränsning på cirka en timme.

3.2.3 Trovärdighet

Kravet på trovärdighet gör det viktigt att klargöra vilket avstånd som finns mellan källan och den ursprungliga situationen. Då sekundärkällorna hämtar sin information från primärkällorna och är beroende av dem, är primärkällor ofta att föredra.²⁸ Materialet utgör redan från starten en restriktion för vad som är möjligt att åstadkomma.²⁹

Klienterna som vi intervjuat har valts ut av Deloitte & Touche. Detta kan komma att påverka vårt resultat eftersom möjligheten finns att Deloitte & Touche medvetet valt klienter från relationer som fungerar väl. Vi har inte heller, i vårt intervjumaterial, fått tillfälle att undersöka relationer som avslutats. Därför finns risken att hela dimensionen, kritiska klienter, bortfaller. Eftersom vi är medvetna om dessa aspekter har vi tagit det i beaktning i vår analys. Vad gäller närhet till situationen har våra intervjupersoner dock hög trovärdighet då dessa är de aktiva parterna i relationen.

Vid djupintervjuer går det inte att bortse från intervjuareffekten, d.v.s. i samspelet mellan intervjuare och respondent är det lätt att svaren blir färgade av intervjuarens förutfattade mening om ämnet³⁰. Det finns alltid en risk när man använder sig av denna metod att respondenternas svar övertolkas i analysen³¹. Det finns även en risk att viss information utelämnas av intervjupersonerna bl.a. beroende av tystnadsplikten och ämnets känsliga natur i allmänhet vilket begränsar materialet. Med en annan metod kunde denna aspekt bättre ha belysts exempelvis med en observationsstudie. Detta har dock inte varit möjligt att genomföra inom denna studies tidsramar.

De sekundärkällor vi använder oss av är av vetenskaplig karaktär i den bemärkelsen att artiklarna publicerats i vetenskapliga tidskrifter. Artiklarna har vi hämtat från artikeldatabasen ELIN. Att vi i detta fall inte gått till ursprungskällan, tidskrifterna, anser vi inte påverkar trovärdigheten då vi utgår från att ELIN är en kvalitetssäkrad databas. Övrig litteratur kontrolleras genom förlag, författare och källförteckning. Dessutom har vi, så långt som möjligt, valt litteratur som används vid kurser på universitetet vilket vi anser är ett sätt att kvalitetssäkra.

Det är endast i det teoretiska avseendet som vi använt oss av sekundärkällor medan primärkällorna har legat till grund för det empiriska materialet. Effekten av detta blir att genom att använda oss av källor som är oberoende av varandra men samtidigt samstämmiga med varandra ger ett mer tillförlitligt resultat. Trots många olika källor påverkas resultatet av vår tolkning av informationen. Då vi samtliga kommer att vara närvarande och genomföra intervjuerna, skapar det bättre förutsättning för att vi inte ska bygga in individuella tolkningar i informationen.

²⁸ Holme, Idar Magne, Solvang, Bernt Krohn (1997)

²⁹ Lundquist, Lennart (1993)

³⁰ Seymour, David (1992)

³¹ Ibid

4 Teori

I detta kapitel beskrivs de teorier som ligger till grund för vår förståelse och vidare insamling av empiriskt material. Kapitlet inleds med en beskrivning av den referensram som ligger till grund för den fortsatta uppsatsen. Vi har först valt att redogöra för klientens behov för att sedan se hur konsulten kan möta dessa behov, genom expertis och professionalism. Därefter beskrivs interaktionen och för denna viktiga begrepp så som; säkerhet och osäkerhet, förtroende, roller samt prioriteringar och värderingar. Tillsammans bygger dessa nyckelbegrepp en plattform för vår fortsatta analys.

*“Coach me: help me succeed internally.
I Know you have the knowledge I don’t have.
I may not ask for it directly, but you can find ways to give it to me
without slicing and dicing my self-esteem.
Your feedback could be helpful; I’m counting on you to find effective ways to give it to me,
yet still preserve the working relationship we’re suppose to have...”*

*Bergholtz, H 1999
 (“Do more than fix my company”, pp 29-33)*

Konsultbranschen har tilldragit sig forskarnas intresse sedan den ökat i stor omfattning. En anledning till att företagen efterfrågar extern konsult hjälp kan vara att de står inför nya problem. En annan anledning är de lagstadgade krav som ställs på företagen, exempelvis kravet på revision. Förutom den stora tillväxten är det andra drag som gjort branschen intressant ur forskningssynpunkt, arbetet med kunskap och de olika sätt på vilket denna konceptualiseras har debatterats mycket³². Konsulterna ser sig mer som kunskapare³³ och deras arbetsuppgifter koncentreras på att omvandla kunskap till praktik.

En stor del av den litteratur som finns tillgänglig på området behandlar managementkonsulter. Då vi undersöker revisorer, som verkar under andra förutsättningar än managementkonsulter, har vi funnit denna litteratur endast delvis användbar. Litteratur som enbart behandlar revisorer är dock, på grund av vårt syfte, inte användbar. Därför har vi valt att använda oss av forskningen inom managementkonsultering, men valt bort de delar som inte ansågs tillämpbara inom vårt område.

Revisorer arbetar inte enbart med revision utan utför även en del konsultation, i varierande omfattning. Då litteraturen är begränsad inom ämnet revision, med fokus på relationen mellan revisorn och dennes klient, lägger vi tyngdpunkten på revisorns konsultroll. Detta innebär dock inte att vi helt bortsett från denna faktor, eller att vi är omedvetna om den strikta, inte minst lagmässiga uppdelningen mellan revision och konsultation. Genom hela arbetet har vi därför haft revisionen i bakhuvudet, bl.a. som en viktig förklaringsfaktor. För enkelhetens skull använder vi oss dock genomgående av termen konsult.

³² Fincham, Robin (1999)

³³ Alvesson, Mats, Johansson, Anders (2000)

Teorin inleds med en beskrivning av de bakomliggande behov hos klienten som motiverar ett samarbete med en konsult. Konsulten beskrivs därefter utifrån den expertis och professionalism han erbjuder klienten. Med utgångspunkt från klientens och konsultens positioner redogörs sedan för olika teorier som beskriver interaktionen mellan dessa parter. Teorierna berör ett antal nyckelbegrepp så som; säkerhet och osäkerhet, förtroende, roller samt prioriteringar och värderingar. (Se bild 5) Beroende på dessa faktorer i interaktionen anser sig konsulten och klienten nöjda respektive missnöjda med relationen vilket påverkar det fortsatta samarbetet i interaktionen. Vissa relationer fortlöper, i en del fall beroende på merförsäljning, medan andra avslutas.

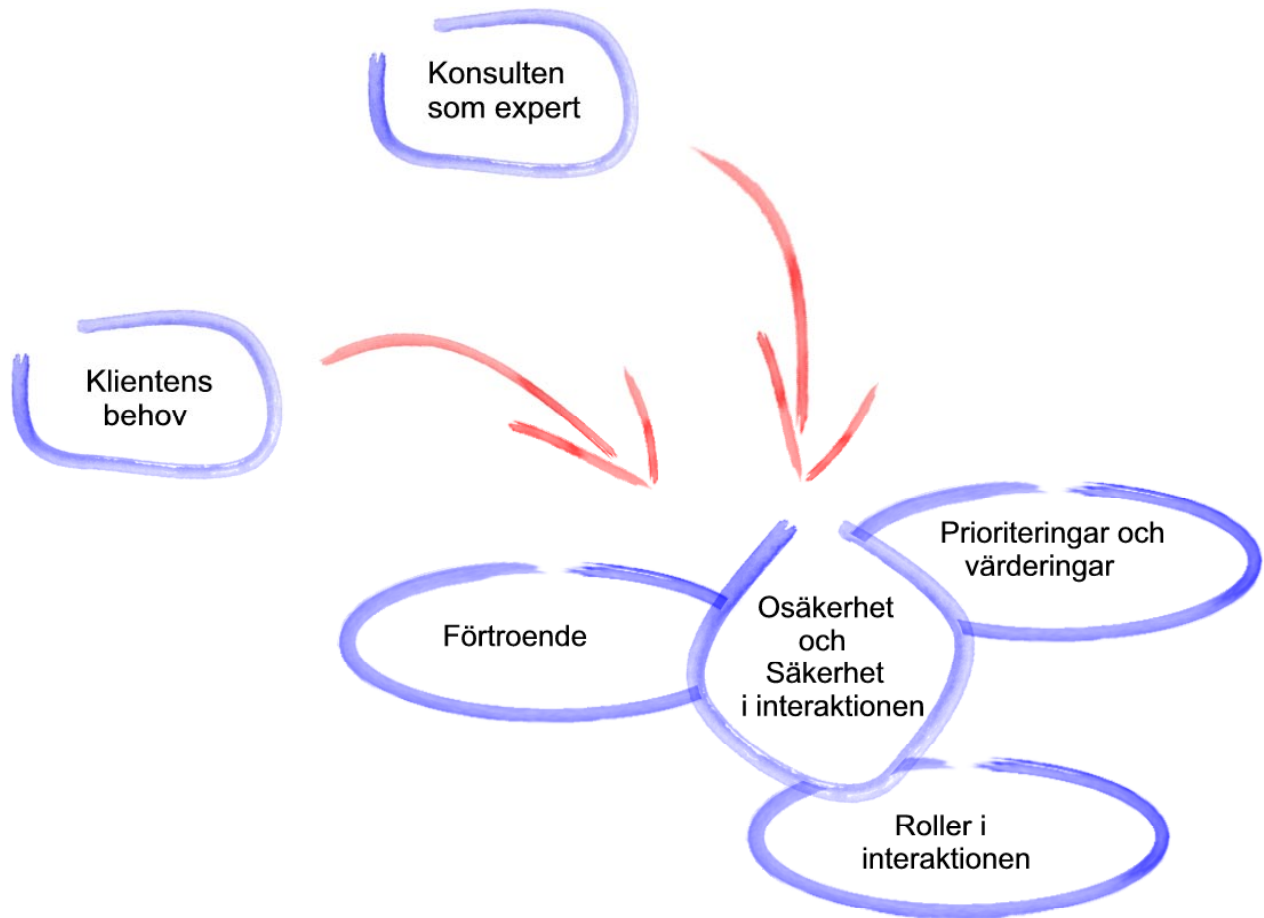


Bild 5: Skissen illustrerar interaktionen mellan konsult och klient. Den utgör också en bra beskrivning av upplägget, både av teorikapitlet men även av den därpå följande analysen.

4.1 Klienten

Företagsledare verkar under en osäkerhet som ligger i ledningens natur³⁴. I dagens samhälle, med ökad globalisering och snabba kommunikationsmöjligheter, ändras förutsättningarna allt snabbare. Konsumenternas preferenser är idag mer komplexa och förfinade genom det större utbudet, till följd av tillgången till den globala marknaden. Ledningen har som uppgift att se till att företaget utvecklas i denna komplexa miljö. Med detta som bakgrund ökar behoven av kontroll och kunskap. Frågan ledningen ställs inför är om problemet ska lösas internt eller externt. En anledning till att välja extern konsulthjälp är att behovet av en viss form av expertis inte är så stort eller långvarigt att det motiverar en anställning. Genom att använda en konsult får klienten tillgång till den erfarenhet och expertis som efterfrågas inom rätt område och i den omfattning som krävs. Vi har fokuserat oss på den externa dimensionen, d.v.s. då klienten söker extern konsulthjälp

Ledningen har inte enbart en social osäkerhet utan är också i behov av kontroll över arbete och kapital³⁵. Då kontrollen saknas skapas en osäkerhet som endast kan reduceras genom att ledningen återfår kontrollen. Detta är en av de saker som konsulten kan bidra med. I litteraturen, forskningen finns alternativa förklaringar till företagets behov av konsulter. Sturdy menar att ledningen anlitar konsulter för att³⁶:

- Klienten vill ha kontroll men saknar expertis. Konsulten anlitas som en expert som via kunskap och erfarenhet ger klienten kontroll.
- Klienten saknar kunskap och resurser att driva ett projekt. Konsulten används som allt ifrån en expert med fokus på kunskap till en extra resurs vid tillfälliga behov.
- Klienten har ett behov att legitimera sina beslut och handlingar. De använder då konsultens ”objektivitet” som tredje part för legitimation.

Viktiga termer här är *kontroll*, *expertis*, *resurser* och *legitimering*. Det finns även andra faktorer så som förändring som drivkraft, press från konkurrenter etc.

Vad är det hos konsulten som gör att denne, genom att tillfredsställa dessa behov, kan reducera klientens osäkerhet. Nästa avsnitt kommer att behandla konsulten utifrån begreppen expertis och professionalism.

4.2 Konsulten

Det finns olika uppfattningar av en typisk konsult. Konsulten som arbetar på ett kunskapsintensivt företag och mer ses som en kunskapsarbetare. Konsulter anses vara en grupp med mycket stor makt, de mystifieras och ses som oberäkneliga. Ofta spelar de en framträdande roll i svåra förändringsprocesser på företag, som exempelvis neddragningar, förändrat fokus eller liknande³⁷. Detta stärker bilden av konsulten som en människa med makt och oberäknelighet. Konsulten vill se sig själv som en expert med stor kunskap³⁸. Genom att

³⁴ Sturdy, Andrew (1997).

³⁵ Ibid

³⁶ Sturdy, Andrew (1997)

³⁷ Fincham, Robin (1999)

³⁸ Ibid

uppfattas som professionell legitimeras kunskapen och på detta sätt reduceras klientens osäkerhet³⁹.

4.2.1 Konsulten som expert

Den tidiga forskningen satte fokus på konsulten som en teoretiker som utifrån sin kunskap implementerade förändringar i företaget. Klienten var inaktiv i interaktionen och relativt ointressant i sammanhanget. De kunde se ett problem men hade inte kunskapen eller redskapen att lösa det. Konsulten fick då en roll att förhandla med företaget, utrusta det med verktyg och därmed uppnå en effektivisering av företaget. Konsulterna legitimerades genom sin kunskap, genom teorier och modeller⁴⁰.

Detta synsätt har dock blivit hårt kritiserat. Många av de tidigare forskarna dubbelarbetade som konsulter och lade ner mycket tid på att legitimera konsulternas kunskap. Kritikerna menar att det inte finns någon formell och kvalificerad kunskap hos konsulterna eller några accepterade, allmänna kvalifikationer enligt ovan. De menar att värde till kund främst förmedlas på tre sätt⁴¹.

- Retorisk teknik – Konsultens förmåga att analysera och sedan presentera detta för klienten.
- Kontroll över den bild kunden får – Genom sin retoriska teknik har konsulten kontroll över den bild klienten får av problemet.
- Konsulten definierar kundens problem – Genom att konsulten analyserar och presenterar både problem och lösning har konsulten kontroll över den bild klienten får av dessa.

4.2.2 Professionalism

Enligt Abbot, Kyrö och Selander⁴² är ordet professionell karaktäriserat av en väldefinierad stomme av vetenskaplig kunskap anskaffad genom lång formell utbildning. Dessutom karakteriseras det av autonomi, etiska regler, en distinkt yrkeskultur, klientorientering samt att vara socialt sanktionerad och auktoriserad. För att klassas som professionell så krävs det, enligt Abbot et. al nästan att samtliga av dessa kriterier uppfylls. Samtidigt är det viktigt att veta att professionalism inte kan jämföras med förnuft, moralisk eller intellektuell överlägsenhet eller problemlösningskunskaper. Här talas det inte om en professionell individ som en kompetent person och en ickeprofessionell som en mindre kompetent sådan.⁴³

Ett skäl till att vilja stämpas som professionell är att legitimera sin kunskap, det fungerar som en typ av kvalitetsförsäkring.⁴⁴ Institutionaliseringsen av yrken fungerar på detta sätt, den erbjuder att man kan lita på medlemmarna och att dessa är dugliga⁴⁵.

³⁹ Alvesson, Mats (1993). "Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle With Ambiguity", *Journal of Management Studies*

⁴⁰ Fincham, Robin (1999)

⁴¹ Ibid

⁴² Abbot, A. (1998). *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labour*; Kyrö, P. (1995). *The Management Consulting Industry Described by Using the Concept of "Profession"*; Selander, S. (1989). *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap*.

⁴³ Alvesson, Mats, Johansson, Anders (2000)

⁴⁴ Ibid

Kubr menar att managementkonsulter ännu inte uppfyller alla krav på professionalism men yrket utvecklas mot att uppfylla dessa. För managementkonsulter finns ingen samlad stomme av kunskap för utövning av yrket. Istället är kunskapen diversifierad och fragmenterad vilket motverkar uppfattningen av den professionella konsulten.⁴⁶ Han menar att management konsultering är både en professionell tjänst och en metod att skaffa praktisk rådgivning. En individ som blir konsult antas kombinera utbildning med praktisk erfarenhet inom relevanta områden. Denna kunskapsbas ökar konsultens förmåga att förstå och utveckla ledningsstrategier, veta hur man kommunicerar med människor, handskas med motstånd, hjälpa klienter att genomföra förändringar etc. Konsulten ska inte bara kunna ge rätt råd, utan också ge det på rätt sätt, till rätt person och i rätt tid. Enligt Kubr anses konsulten vara i en position där denne ska göra opartiska bedömningar och ge rekommendationer på ett rakt och objektivt sätt utan hänsyn till påverkan på egna intressen.⁴⁷

Andra menar att managementkonsulter redan ses som ett professionellt yrke. Poulfelt anser att den snabba marknadstillväxten i sig är en indikering på professionalism. Alvesson och Johansson hävdar att Poulfelt sätter professionalismen i dess exakta mening mer i bakgrunden än Kubr och Abbot et. al då han mer betonar ryktet, de personliga och mer praktiskt inriktade färdigheterna hos konsulten.

Höga kostnader för professionell service ger intrycket av att konsulten har en förmåga att minska klientens osäkerhet. Professionalisering tenderar att öka statusen och förväntningarna på rationalitet, reliabilitet, tillförlitlighet etc. hos allmänheten och klienten. För de yrkesaktiva innebär erkännandet, att ses som professionell ett lyft för självkänslan och identiteten. Även fast konsulten kan tillförlita sig på marknadsmekanismer som surrogat för att visa att de är värda det som betalas för dem så är auran av att vara professionell ett bättre sätt.

Efter denna beskrivning av klientens och konsultens positioner kommer resten av teorikapitlet att fokuseras kring interaktionen parterna emellan. De nyckelbegrepp som diskuteras är säkerhet och osäkerhet, förtroende, roller samt prioriteringar och värderingar.

4.3 Interaktionen

Som vi nämnt tidigare befinner sig företagen i en allt mer komplex och föränderlig omvärld. Samtidigt som expansionen av konsulter kan ses utifrån ett behov att reducera osäkerhet kan den därför även förklaras i en kontext av ökad konkurrens och komplexitet såväl inom som utanför organisationen. Nya tekniker dyker ständigt upp, exempelvis Business Process Reengineering. Dessa nya tekniker bidrar till ledningens osäkerhet, då kunskap om dem saknas. Detta leder, i sin tur till att efterfrågan på experter ökar.⁴⁸

Konsultens funktion kan ses utifrån ett konkurrensperspektiv. Management använder konsulter för att främja sin egen position i företaget. Det kan vara genom ett lyckat projekt eller genom att konsulten tillför nya bra idéer. Konsulten i sin tur försöker säkerställa förtroende från managers genom att erbjuda kontroll, framförallt kontroll över kostnader⁴⁹.

⁴⁵ Alvesson, Mats, Johansson, Anders (2000)

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ Kubr, M. (1996). *Management Consulting: A Guide to the Profession*.

⁴⁸ Fincham, Robin (1999)

⁴⁹ Sturdy, Andrew (1997)

I detta perspektiv ses konsult-klient relationen som en maktfråga. Konkurrensen i ledningen om goda idéer är hård. Konsultens roll är att ge goda idéer till sin klient som på det sättet bättre kan hävda sig i konkurrensen i ledningen, vilket legitimerar konsulten mot klienten⁵⁰.

Ledningen som osäkra individer, som vänder sig till konsulter för att få försäkran, beskriver inte hela bilden, det finns också en politisk aspekt. Personer i ledningen vill ofta ses som autonoma och nytänkande individer. De vill ta till sig nya idéer, gärna samtidigt som andra företag. De har dock en gräns för hur banbrytande de vill vara, det kan ju gå fel⁵¹. Denna osäkerhet och det behov ledningen har utnyttjas av konsulterna i den bild de ger klienterna av hot och möjligheter, problemdefinition och möjlig lösning. Även om kunskapen för att lösa problemet finns inom företaget kan det vara en fördel att hyra externa konsulter. Projekt som drivs internt och misslyckas kan uppfattas mer negativt och innebära en stor risk för de inblandade. Om rådet däremot kommer utifrån förskjuts misslyckandet över på konsulten⁵². Konsulterna kan också användas för att legitimera beslut i företag genom att fungera som en ”objektiv” tredje part⁵³.

4.3.1 Osäkerhet och säkerhet i interaktionen

Klientens osäkerhet

Klienter med en ledande position i företag upplever ofta en osäkerhet vilket ligger i ledningens natur. Genom att anlita en konsult dämpas denna osäkerhet. Klienterna får via konsulten en försäkran och kontroll erhålls genom expertis, idéer och modeller som läggs fram. Sturdy liknar managers användning av expertis och nya idéer vid de gamla grekerna som vände sig till legender och berättare för att skapa en ordning i det potentiella kaos själva människans existens kan skapa. Klienterna känner sig komfortabla med konsulten då denne har en förmåga att tala till klientens egen världsuppfattning och skapar förståelse genom ett gemensamt språk.⁵⁴

Sälja säkerhet

Säljer konsulten säkerhet och är det detta som legitimerar honom mot klienten? Sturdy menar att de faktorer som är viktiga när konsulten levererar försäkran är; metoden, ett aktivt lyssnande, identifieringen av nyckelpersoner samt användandet av teknisk rationalitet. Dessa utvecklas mer nedan.⁵⁵

⁵⁰ Fincham, Robin (1999)

⁵¹ Sturdy, Andrew (1997)

⁵² O'Shea, J. Madigan, C. (1997), *Dangerous Company. Management –consultants and the business they save and ruin.* s. 9

⁵³ Sturdy, Andrew (1997)

⁵⁴ Ibid

⁵⁵ Ibid

- *Metodens betydelse*

Konsulterna motiverar föreslagna lösningar genom att referera till andra och på det sättet ge en försäkran om att metoden är tillförlitlig. Klienten behöver inte vara rädd för att bryta ny mark. Samtidigt som klienten vill vara autonom och innovativ vill han ta så lite risker som möjligt. Genom föreslagna lösningar och konfirmerade modeller normaliserar konsulten problemet och lösningen då den delas av klienterna men även av deras konkurrenter. En dualism kan därmed sägas finnas mellan säkerhet och autonomi.

- *Aktivt lyssnande*

Aktivt lyssnande innebär att konsulten samtidigt som han lyssnar till klientens problem guidar honom fram till en lösning. Detta är ett sätt att förankra problemdefinition och lösning. Om kunden själv ser lösningen ger det en försäkran om att det är den rätta för att lösa problemet.

- *Betydelsen av nyckelpersoner*

Det är viktigt att snabbt definiera nyckelpersonen hos klienten d.v.s. den som bestämmer och håller i plånboken. Genom att förstå deras problemsyn och dolda agendor förhindrar konsulten således att projektet omdefinieras ett flertal gånger och inte ger den tillförlitlighet den är tänkt att ge.

- *Användningen av teknisk rationalitet*

Teknisk rationalitet⁵⁶ ger kontroll och legitimering genom att den ses som objektiv och politisk neutral. Konsulterna däremot ser inte den tekniska kunskapen som viktig då den inte är en primär karriärfaktor. De anser att branschkunskap, politiska och praktiska färdigheter, är viktigare.

Förstärka osäkerhet

Sturdy menar att konsulterna inte bara säljer försäkran utan samtidigt förstärker osäkerheten hos klienten. Konsulten erbjuder genom sina tjänster, managers en känsla av att ha kontroll genom att normalisera problemen och lösningarna, förse dem med en känsla av ägandeskap och reducera osäkerheten. Enligt Sturdy förstärker konsulten, simultant med säkerheten, osäkerheten hos klienten. Konsulten normaliserar inte bara problemen utan gör också om dem och riktar uppmärksamheten mot nya problem och svårigheter. I konsultprojekt, vid arbetet med att leverera en lösning, definieras nya problem och möjligheter. Här kommer sell-on problematiken (merförsäljning) fram. Konsulten vill, genom att se nya problem, sälja följdprojekt för att behålla kunden.⁵⁷

Ett av argumenten för att anlita konsulter, som nämnts ovan, är som hjälp i karriären på olika sätt. Men konsulten kan också verka åt motsatt håll, mot karriären. Konsulten kan exempelvis, i ett försök att nå nyckelpersoner med mer makt, gå förbi klienten som äger projektet och börja rapportera till någon överordnad istället. Även ledare på högre positioner är sårbara. Resultaten av konsulternas arbete kan helt kullkasta och nedvärdera det som tidigare gjorts på

⁵⁶ Teknisk rationalitet innebär i detta sammanhang hänvisning till teknisk prestanda i den retoriska argumentationen

⁵⁷ Sturdy, Andrew (1997)

företaget vilket sätter ansvarig ledare i en svår situation. Detta kan leda till att den ansvarige på företaget avskedas. Denna potentiella risk leder till att många klienter inte anser sig ha råd att inte samarbeta med en konsult som är inne på företaget. Samtidigt vill de inte komma för nära. Resultatet blir att relationen hålls på en armlängds avstånd, för att inte stöta sig med motparten men ändå vara relativt nära denna⁵⁸.

Osäkra konsulter

Det Sturdy poängterar är att samspelet mellan konsult och klient är interaktivt och att även konsulterna måste kunna hantera osäkerhet. Denna osäkerhet har inte ägnats så stort utrymme inom forskningen. För att konsulterna ska kunna tillfredsställa ledningens efterfrågan på nya idéer verkar de under en press och osäkerhet att vara uppdaterade inom nya teorier. Det är också viktigt att de har förmågan att använda dessa i sina retoriska strategier⁵⁹.

Konsulten vill ha kontroll. Samtidigt riskerar han att klienten drar tillbaka sitt intresse i projektet om denne förlorar för mycket av kontrollen till konsulten. Konsulterna känner också press från klienter och potentiella klienter att sälja och leverera lösningar i tid och till ett bra pris samtidigt som de hanterar interna konflikter och motstånd från klientens chef och anställda. Misslyckade projekt kan leda till ett dåligt rykte för konsulten och därmed färre uppdrag. Viktigt är att uppfattas som värd pengarna för att säkra fortsatt arbete.⁶⁰

Ömsesidighet

Sturdy ser en ömsesidig osäkerhet i relationen mellan konsult och klient. Ledningen har en osäkerhet som utnyttjas av konsulten men ses också som en aktiv part. De har ett motstånd till konsulten, nya idéer eller förändring i allmänhet. I denna relation brukar konsulten beskrivas som säker och ha situationen under kontroll. Men ledningens aktiva roll och deras motstånd mot olika faktorer skapar en osäkerhet även hos konsulten.⁶¹

Ledningens behov och naturen i ledningsprocessen beaktas tillsammans med konsultens identitet och hur bägges intressen och identiteter utnyttjar varandra. Fincham trycker på att inte utvärdera en klient/konsult relation efter fasta parametrar. En bättre ansats är den som ser relationen som öppen och strukturellt symmetrisk d.v.s. där maktbalansen är relativt jämn.⁶²

4.3.2 Förtroende

Klienter behöver en försäkran om att den tjänst som köps från konsulten utförs av en kompetent person. Detta kan göras genom att konsulten är professionell i sitt agerande (se avsnitt 4.2.2 om professionalism). Poufelt hävdar att klienten inte behöver känna konsulten eller vara kapabel till att värdera prestationen. Certifiering som getts av prestigefyllda institutioner, universitet och professionella föreningar fungerar som kvalitetsförsäkran. I frånvaron av certifikat måste marknadsrykte och framgång uppfylla samma funktion för konsulten. I många fall kan en stor välkänd organisation ge konsulten den trovärdighet som behövs för att klienten ska känna förtroende för att anlita denna.⁶³

⁵⁸ Sturdy, Andrew (1997)

⁵⁹ Ibid

⁶⁰ Alvesson, Mats, Johansson, Anders (2000)

⁶¹ Sturdy, Andrew (1997)

⁶² Fincham, Robin (1999) Fincham använder här begreppet open-ended relationship.

⁶³ Alvesson, Mats, Johansson, Anders (2000)

Konsumenter av tjänster kan inte i förväg veta exakt vad som kommer att köpas då tjänsten konsumeras samtidigt som den produceras. Levitt menar att "[clients] usually don't know what they're getting until they don't get it"⁶⁴. En lyckad konsult och klient relation kan med andra ord vara svårare att utkristallisera än en misslyckad sådan.

Interaktionen mellan konsult och klient bygger på att klienten har förtroende att konsulten klarar av att genomföra uppgiften⁶⁵. Förtroendet baseras på den bild av kunskap och expertis konsulten förmedlar till klienten att kunna kontrollera främst kapital men även arbete. Det är svårt för klienten att bedöma konsultens förmåga, speciellt i början av en relation. Klienten förlitar sig då till stor del på symbolisk output såsom konsultens agerande.⁶⁶

Kontroll

Ytterligare ett synsätt för att legitimera konsulterna tar fasta på konsulternas förmåga att skapa kontroll över arbete och kapital. Ledningen har inte enbart en social osäkerhet utan är också i behov av kontroll av arbete och kapital. Managementkonsulter har ofta setts som ett verktyg i detta arbete. Med detta synsätt lyfts problematiken kring tidsperspektivet fram. Ofta behöver insatser i form av konsultarbete och de projekt som tar form inom dessa ses ur ett långsiktigt perspektiv. Effekterna kommer ofta först efter en längre tid. Ledningen verkar under krav på avkastning och lönsamhet och vill därför se snabba resultat. De insatser som görs blir därför ofta kortare projekt eller projekt som inte slutförs då större vikt läggs på kapital än på arbete. En effekt av detta blir att lösningar används som inte går till botten med problemet utan endast ändrar formen på problemet. Motsättningen mellan dels värdering av kapital kontra arbete, dels oförmågan av att lösa problem kontra att omforma problem skapar ett behov av konsulttjänster⁶⁷. Fullerton och West framhåller däremot att det efterfrågas klara målsättningar och att klienten har huvuddelen av kontrollen i relationen.⁶⁸

Symbolik

Oavsett kvaliteten på rådgivningen bygger legitimeringen av processen på symbolisk output, exempelvis vilket intryck klienten får av konsulten och hans tekniker. Ett exempel på detta är i den utsträckning ledningen använder sig av uttalanden från managementgurus som bevis för ett handlande. Genom att förmedla ett förtroende för konsulten hos klienten hanteras den osäkerhet som klienten har. Legitimeringen av konsulten ligger således inte i enbart ren kunskap, vilket nämnts tidigare. Den ligger även i den makt konsulten har genom sin retorik, sin kontroll över problemdefinition och den bild klienten får. Lika mycket som klienten är beroende av konsulten är alltså konsulten beroende av klienten⁶⁹.

I konsulternas legitimeringsstrategier försöker de ofta komma bort från produkter mot kunskap och rådgivning. Detta gör att det ofta är svårt att kvalitetssäkra och kontrollera deras arbete. Klienterna är tvungna att lita på synliga faktorer som de menar kan vara ett tecken på framgång och duglighet, såsom flashiga OH-bilder och imponerande metoder. Clark går så långt att han jämför konsulten med en skådespelare som framför ett skådespel till kunderna, vilka ses som publik⁷⁰.

⁶⁴ Clark, T. (1995). *Managing Consultants: Consultancy as the Management of Impressions*.

⁶⁵ Fincham, Robin (1999)

⁶⁶ Sturdy, Andrew (1997)

⁶⁷ Ibid

⁶⁸ Fullerton, Johanna, West, Michael (1996). "Consultant and client – working together", *Journal of Management Psychology*.

⁶⁹ Fincham, Robin (1999)

⁷⁰ Ibid

4.3.3 Roller i interaktionen

Mills & Marguilles har identifierat tre olika typer av interaktioner mellan klient och konsult. Dessa tre är; maintenance-, task- och personal-interactive⁷¹.

Maintenance-interactive karaktäriseras av kontinuerliga interaktioner mellan konsult och klient där fokus ligger i att skapa ett förtroende. Detta för att konsulten vill behålla relationen för en obestämd tid. För att uppnå detta förmedlar konsulten stabilitet med rutinmässig service. Relationen mellan konsulter och deras klienter begränsas till ett litet antal standardiserade händelser som ofta stannar vid en ytlig nivå i interaktionen.

Task-interactive kräver att interaktionen mellan klient och konsult är relativt koncentrerad, med fokus på att lösa klientens problem istället för att identifiera det. Detta är möjligt då klienten gått in i relationen med medvetenhet om vilka problem som ska lösas. Vikt läggs inte så mycket i vad kunden vill ha utan hur det går att tillfredsställa deras behov, "the interaction, therefore revolves around the task to be performed to a very considerable extent"⁷².

Personal-interactive fokuserar på problemen som klienten har. Klienten är ofta ovetande om vad som bäst skulle tjäna deras intresse och hur de ska lösa situationen. Genom interaktion med klienten försöker konsulten generera information som kan assistera till lösningen av problemet. Konsulten försöker att öka medvetandet hos klienten så att denna blir mera självständig om problemet skulle återkomma i framtiden.

Typen av relation mellan konsult och klient varierar, inte bara mellan olika typer av konsulter (IT-konsulter, managementkonsulter, revisorer o.s.v.). Variationen finns också inom ett företag eller en och samma konsults olika uppdrag. Även ett enskilt uppdrag kan variera över tiden med avseende på typ av relation och roller. Alvesson och Johansson definierar fyra kontrasterande konsultroller och hur de interagerar med klienten i relationen. Dessa tar upp konsultens och klientens roll i de olika typerna av interaktion. I olika grad poängterar de professionalism och politik. De är: esoterisk expert, mäklare av mening, handelsman av oro/bekymmer samt representant av ängslan och säljare av säkerhet.⁷³ I bild 6 sammanfattas de olika typerna av interaktioner.

Alvesson och Johansson menar att konsulterna hävdar att de arbetar utifrån professionalismens principer men samtidigt åsidosätter dessa principer genom att hämta stöd i den interna politiken, vilket motverkar professionalismen. Konsultering innebär därför en blandning av professionalism och politik m.a.o. anti-professionalism. Var tyngdpunkten hamnar beror på typ av relation. Det är inte ovanligt att den förflyttas efterhand som relationen fortgår. Exempelvis är det inte ovanligt att en konsult anlitas för att presentera ett verktyg som klienten hört om men efterhand som relationen utvecklas involveras konsulten mer och mer i politik och maktspel.⁷⁴

Den *esoteriska experten* ses gärna som en opolitisk, neutral och objektiv individ som står för bästa praxis bland konsulternas förespråkare. Denne ses ofta också ha en akademisk utbildning samt en kunskapsgrund som baseras i vetenskap och egen erfarenhet vilket ger en

⁷¹ Mills, P.K., Marguilles, N. (1980). "Toward a Core Typology of Service Organizations", *Academy of Management Review*.

⁷² Ibid

⁷³ Alvesson och Johansson (2000)

⁷⁴ Ibid

stark professionell förankring. Att kunna hävda att det ”riktiga” problemet identifieras ses som en social färdighet då det ofta är omöjligt att göra detta i en komplex miljö. Genom att göra detta får konsulten erkännande för sin överlägsna kapacitet att ta hand om problemet. Typen av klient som motsvarar den esoteriska experten är oftast en lekman på området, en köpare av en tjänst. Om klienten är svag betonar denne expertisen hos konsulten medan en stark klient kan sätta upp väldefinierade gränser inom vilka konsulten kan använda sin tekniska expertis.

Typ av management konsult	Anspråk på professionalism	Element av anti-professionalism	Politik	Typ av klient
Esoterisk expert	Stark: Stadigt förankrad i kunskap.	Teknisk kärna göms med hjälp av sociala färdigheter.	Expertstyre	Lekman, köpare av tjänst
Mäklare av mening	Relativt svag: Kreativ användning av en delvis etablerad vokabulär.	Expertrollen bagatelliseras	Manipulation	Konversationspartner, medhjälpare för meningsskapande
Handelsman av oro/bekymmer	Tvetydig: Både kontextsensitiv och problemlösningsexpert.	Subordinerade maktintressen	Direkt stöd för och legitimering av ledning.	Härskare, ledare för felsökning
Representant av ängslan & säljare av säkerhet	Svag: Utvecklar och använder ny standard, nya idéer och vokabulärer.	Revolutionära idéer som bryter mot traditioner inklusive vetenskapliga och etablerade sanningar.	Normaliserande	Osäker

Bild 6: Roller i interaktionen. (Egen översättning)

Källa: Alvesson, Mats, Johansson, Anders (2000). ”Professionalism and Politics in Management Consultancy Work”, Institute of Economic Research Working Paper Series 2000/1.

Konsulten som *mäklare av mening* säljer verktyg för förståelse och ger därigenom klienten kontroll. Mäklaren vill engagera och skapa en bild av konsultarbete som meningsskapande. Energin i konsultationsprocessen läggs på att skapa metaforer för att visa på nya sätt att förstå frågeställningarna. Konsultens koppling till professionalism är svag i denna typ av interaktion då mer tyngd läggs på den sociala aspekten såsom nya idéer snarare än verktyg och lösningar. Konsulten jobbar som en slags lärare, ett bollplank. Konsulten ska i denna relation lära sin klient att hjälpa sig själv. Klienten är medhjälpare i denna process och ses som medskapare av mening.

Handelsmannen av oro och bekymmer är i betydligt högre grad än tidigare beskrivna konsulttyper involverad i politik och makt aspekter. De kan ses som en hjälp för klienten eller organisationen att föra fram de egna intressena, bli befördrad, vid hot om degradering, som en resurs osv. Konsulten ses också som ett verktyg för legitimering av ledningen. Klienten i denna relation är en härskartyp, chef eller ledare för problemlösning, som dikterar konsultens agerande.

Representanten av ängslan och säljare av säkerhet spelar på den osäkerhet som ligger i ledningens natur. De ses som en hjälp vid företagsförändringar, en förändringsinriktad individ som hjälper managern att förändra sin organisation eller företag radikalt. Då managers ofta har press på sig att i en föränderlig omvärld också förändra organisationen på olika sätt så utnyttjas denna ängslan av konsulten som säljer säkerhet i dessa avseenden. Idéerna som

denna form av konsult presenterar är ofta revolutionerande och bryter mot de traditionella, vetenskapliga och etablerade idéerna. Konsulten utnyttjar nya standarder och en nymodig vokabulär. Klienten ses här mer som ett offer för konsultens idéer.

Ovan beskrivna typer ska ses som metaforer och de olika typerna ska ses som idealiserade typer. Dessa appliceras och generaliseras till konsulter i allmänhet och kan därigenom ge en mer nyanserad bild av konsulten och den potentiella klienten. Vanligtvis blandas de olika typerna men att en eller två dominerar i en relation. Efterhand som relationen utvecklas kan den övergå från att en dominerande typ till en annan.

4.3.4 Prioriteringar och värderingar

Konsulter och klienter prioriterar olika aspekter av relationen. Konsulterna anser att det är viktigt att klienten har makten i relationen och att klienten ser relationen som en möjlighet istället för ett hot.

Klienten efterfrågar skräddarsydda lösningar på sina problem⁷⁵. De vill också att tiden skall utnyttjas effektivt samt att de ska få valuta för pengarna. Tyngden läggs på kontrakt och logistik i förhållandet mellan klient och konsult. Att konsulten ifrågasätter istället för att acceptera det klienten står inför samt att konsulten har förståelse för klientens situation ses också som viktigt. Enligt Kaplan finns ett gap mellan klienten och konsulten när det gäller förståelsen för organisations- eller processkonsultation. Han anser att detta gap skall utvärderas av konsulten i öppningsskedet av konsultationen. Detta eftersom relationen inte kan utvecklas om konsulten inte är tillräckligt flexibel att förstå klientens perspektiv och hjälpa klienten att lära sig om konsultationsprocessen⁷⁶.

Argylis menar att konsulten och klienten har olika värdekonflikter i relationen. Konsulten värderar i större grad att relationen består av öppenhet, tillit och tillförlitlighet medan klienten lägger tyngd vid beroende och rationalitet. Klienten kan därför känna sig hotad av utnyttjandet av känslor eller konfrontation från konsulten. Graden av denna konflikt bör utvärderas av konsulten i början av relationen⁷⁷.

Både konsult och klient vill att klienten ska äga problemet, ta ansvar för sina handlingar samt vara villig att se de organisatoriska problemen och sitt bidrag till dessa. Vidare anser båda det vara viktigt att konsulten lyssnar ordentligt till klientens synpunkter och har förståelse för klientens behov. De måste också vara åtkomliga för klienten och anses som trovärdiga. Det anses även vara viktigt för relationen att båda talar samma språk. Det påstås att klienten i större utsträckning använder sig av ett tekniskt språk medan konsulten använder sig av konsultationsspråk⁷⁸.

Fortsättning - Sell-on

Från konsulternas sida ses merförsäljning av ytterligare projekt efter avslut ofta som ett tecken på ett lyckat projekt. Pressen på att tillfredsställa kund och sälja in ett vidare samarbete sprids i organisationen från seniorkonsulterna ner till juniorerna som arbetar i projekten. Att vara

⁷⁵ Fullerton, Johanna, West, Michael A (1996)

⁷⁶ Ibid

⁷⁷ Ibid

⁷⁸ Ibid

konsult är ofta ett arbete med stor intern konkurrens, hierarkiskt, individualistiskt och ibland osäkert arbete. Ofta upplever konsulterna en intern konkurrens och press från sina kollegor⁷⁹.

För att sälja in nya projekt måste konsulten vända lösningar inom organisationen till nya problem och återskapa de problem han har löst. Han gör detta med en kunskap som i sig själv inte berättigar honom utan genom sin förmåga att skapa förtroende genom en symbolisk output. Konsulten lever således med risken att bli påkommen om att inte leva upp till det som förväntas av honom. Relationen har hela tiden ett öppet slut, ingen vet var eller hur den kommer att sluta. Detta skapar en osäkerhet hos konsulten och ställer krav på hans strategier och retoriska färdigheter⁸⁰. Etik och moral kommer ibland i konflikt med de förväntningar som finns på konsulten. Pressen att sälja in nya projekt kommer i konflikt med missbruket av det förtroende konsulten fått av sin klient.⁸¹ Detta aktualiseras exempelvis när det gäller revisorer där merförsäljning kan komma i konflikt med lagen.

Avslut – kritiska klienter

Inställningen till konsulter är ambivalent, både positiv och negativ. Bland klienterna finns också en utbredd kritik, skepticism och cynism mot konsulter och de idéer de verkar för. Faktorer som förts fram är:⁸²

- Kostnad/värde för pengarna
- Sell-on – söka långa relationer/beroende
- Mångtydiga/oemotsägliga tekniker och modeller
- Abstrakta och standardiserade modeller
- Trovärdig/parasiterande
- Saknar branschkunskap
- Gamla/ompacketerade idéer
- Senior säljer medan juniorer skickas för att göra jobbet
- Tendens till konservatism
- Formulerar men implementerar ej
- Okänsliga mot anställda/arroganta

Managementlitteratur angående kritik mot konsulter kan sammanfattas i en avsaknad av professionalism och förståelse. Andra ser relationen som en livscykel där det börjar med entusiasm men desto äldre relationen blir desto mer byråkratisk blir den⁸³.

Konsulten uppfattas således negativt av många företag. En del av denna kritik rör de effekter som kommer av konsulternas arbete; att föra in och implementera nya idéer. Nya idéer tar tid och resurser i anspråk vilket kan uppfattas negativt ur klientsynvinkel⁸⁴.

⁷⁹ Sturdy, Andrew (1997)

⁸⁰ Fincham, Robin (1999)

⁸¹ Sturdy (1997)

⁸² Ibid (1997)

⁸³ Sturdy, Andrew (1997).

⁸⁴ Ibid

5 Analys

I detta kapitel sammankopplar vi våra teorier med empirin för att söka förståelse för och tolka problemområdet. Vi har valt att fokusera empirin på den information som är direkt kopplad till vårt syfte och presenterar den med hjälp av såväl sammanfattningar som citat, vilka vi anser bäst framhäver respondenternas uppfattning kring ämnesområdet. I de analyserande delarna tolkas respondenterna för att utifrån syftet urskilja nyckelfaktorer i klient och konsult relationen. Kapitlet inleds med en företagsbeskrivning.

5.1 Företagsbeskrivning

5.1.1 Deloitte & Touche

Deloitte och Touche är ett revisions- och konsultföretag, som verkar såväl regionalt som globalt. Byrån är verksam inom områdena revision, skatterådgivning, affärsjuridik, riskhantering, ekonomistyrning och finansiella transaktioner. Klientelet är varierande och består av allt från små företag till stora branschledande företag.

År 1984 bildades Touche Ross Group av fyra enskilda byråer. Det är denna sammanslagning, tillsammans med ytterligare företagsförvärv, som ligger till grund för dagens Deloitte & Touche, vilket fick sitt namn 1994. I somras gick Deloitte & Touche i Sverige dessutom samman med revisionsbyrån Arthur Andersen. Företaget har 1200 medarbetare fördelat på ett 40-tal kontor i Sverige och är en del av det internationella företaget Deloitte Touche Tohmatsu, som har över 98000 medarbetare världen över. På kontoret i Malmö finns 110 anställda, varav 70 arbetar på revisionsavdelningen. Deloitte och Touche strävar, enligt dem själva, efter hög kvalitet, resultatfokus och en organisation med ”högt i tak”. Deloitte & Touche kontoren finns i 140 länder. Dessa kontor har genomgående samma arbetsmetodik, teknologi, organisationsstruktur och kompetensutvecklingsprogram.

Inom Deloitte & Touche finns hierarkinivåer som konsulten kan klättra uppför. Detta sker allt eftersom konsultens erfarenhet ökar och klientstocken växer. De olika nivåerna går genom assistent, manager, senior manager och till sist partner. Som partner ges större ansvar att agera gentemot klienter för företagets bästa. En partner har det yttersta ansvaret för att utveckla befintliga och nya kundrelationer. För varje kund utses en Lead Client Service Partner, det vill säga en ansvarig revisor, och tillika partner, som kartlägger kundens behov och förväntningar samt undersöker hur dessa bäst kan tillgodogöras.⁸⁵

5.1.2 Klientföretag

Företag A, som bildades i slutet av 1980-talet, är i praktiken endast ett holdingbolag för tre dotterbolag. Dessa företag har i sin tur ett flertal dotterbolag. Företag A är ett stort företag, med flera hundra anställda, som erbjuder konsulttjänster. Företaget tillhandahåller tjänster inom IT-området, där de bl.a. utvecklar och rationaliserar sina kunders processer och arbetsmetoder i produktionen. Relationen med Deloitte & Touche inleddes i början av 1990-

⁸⁵ www.deloitte.se

talet som en personlig relation mellan dåvarande VD:n på företaget och en revisor på Arthur Andersen. Deloitte & Touche har hand om revisionen i detta bolag och i alla dotter- och dotterdotterbolag. I huvudsak anlitar således företag A Deloitte & Touche för revision, men det förekommer även skattekonsultation och annan rådgivning då problem uppstår. Omfattningen på denna typ av rådgivning varierar beroende på hur komplext problemet är. I dagsläget har Deloitte & Touche hand om ett flertal delprojekt som sysselsätter ca 100 personer. Huvudkontakten, mellan klient och konsult, sker i huvudsak av VD på företag A och fyra revisorer på Deloitte & Touche.

Företag B grundades 1967 och verkar i hela Skandinavien. Ca 50 % av verksamheten sker i Malmö och 50 % i andra delar av Skandinavien. Deras affärsidé är att skapa bästa möjliga förutsättningar för kundernas personliga möten genom olika slags sammankomster. Företag B har 30 anställda och är ett medelstort företag. Relationen med Deloitte & Touche, som påbörjades för tre år sedan, inleddes för att koncernen globalt skulle anlita samma revisionsbyrå. Företag B anlitar Deloitte & Touche endast för revision. De ställer dock frågor vid problem och erhåller då enkla råd från revisorn. Det är i huvudsak två revisorer från Deloitte & Touche som sköter kontakten med fyra personer på företag B:s ekonomiavdelningen.

Företag C, som är ett relativt litet företag, är ett fastighetsförvaltningsföretag som startade sin verksamhet i början av 1990-talet. De förvaltar både egna fastigheter i dotterbolag och externa fastigheter. En sammanslagning med ett företag inom samma bransch, som anlidade Deloitte & Touche, ledde till att relationen inleddes. Revision är den huvudsakliga uppgiften, men ansvarig revisor fungerar även som ett bollplank gentemot företag C:s ekonomichef.

Företag D bildades 1978, då som en del i en större koncern, och även de ägnar sig åt fastighetsförvaltning. Numer ägs företaget av endast två personer, och är relativt litet. Företag D anlitar Deloitte & Touche huvudsakligen för revision, och har så gjort sedan företaget grundades, men även skattekonsultation förekommer. Tre revisorer från Deloitte & Touche sköter kontakten med ekonomichefen på företaget.

5.2 Klienten

Varför vänder sig företag till en konsult? Som vi beskrev i teorikapitlet finns det flera bakomliggande faktorer som, hos företagsledningen, skapar ett behov av att anlita externa experter. De författare vi använt oss av i denna uppsats betonar klientens osäkerhet som bakomliggande orsak till behov av kontroll, expertis, resurser och legitimering. Under våra intervjuer har klienterna bekräftat vikten av dessa som bakomliggande förklaringar till att de istället för att lösa sina problem internt, valt att ta in utomstående konsulter. Faktoreorna betonas dock olika mycket av de intervjuade klienterna.

5.2.1 Klientens osäkerhet

Ledningens osäkerhet leder till ett behov av extern konsulthjälp. Sturdy nämner i teorikapitlet ett antal mer direkta förklaringar till företagens behov av konsulter. Dessa är behovet av expertis, resurser och av objektivitet som ett sätt att legitimera handlingar.

Klientens behov av expertis

I en komplex omvärld är det svårt för företagsledningen att upprätthålla kontroll över såväl arbete som kostnader och samtidigt ansvara för den löpande verksamheten. Detta kräver i många fall experthjälp utifrån. Externa konsulter är ett sätt för ledningen att behålla kontrollen genom att möta komplexa problem med uppdaterad expertis utifrån.⁸⁶ En klient, ekonomichef på sitt företag, säger också att Deloitte & Touche har kunskap som det egna företaget saknar. Konsulten ses utifrån detta perspektiv som ett komplement till den kunskap som redan finns inom företaget.

*”Ett av motiven för att köpa in expertis är att konsulten har stor kunskap om regler och kan koppla sin expertis till en komplex omvärld.”*⁸⁷ Uttalandet, som gjordes under en av intervjuerna, beskriver på ett bra sätt kopplingen mellan behovet av expertkunskap och anlitaandet av en konsult. Klienten jämför behovet av konsultation med behovet av juridisk hjälp. Att inom ett mindre företag ha en anställd, ständigt à jour med nya rekommendationer och lagar, skulle enligt klienten vara allt för dyrt. Inte minst eftersom denna kunskap endast behövs periodvis. Den anställde skulle endast sporadiskt kunna utnyttja sin expertkunskap och riskerar därmed att tappa den kontinuitet som är nödvändig för att, på ett tillfredställande sätt, kunna lösa de problem som uppstår. Exempel på denna typ av kunskap rör skatte- och momsfrågor och kunskap vid uppköp eller försäljning av företag. De intervjuade använde samtliga någon form av skattekonsultation och flera hade också utnyttjat D & T kunskap inom due diligence⁸⁸.

Klientens behov av resurser

Utöver att se konsulten som en expert ser ledningen, enligt Sturdy, dem många gånger även som en resurs. Det är inte ovanligt att ledningen antingen saknar kunskap och/eller resurser att driva ett projekt inom den egna organisationen. Liksom beskrevs i avsnittet om expertis är det många gånger för dyrt att anställa personal för uppgifter som det periodvis inte finns något behov av. Flera klienter säger också att *”kompetens hyrs in då det är för dyrt att anställa ny personal”*.⁸⁹ VD:n på ett klientföretag uppger att D & T utnyttjas vid toppar i arbetsbelastningen, för såväl löpande arbete som ledning och implementering av kortare projekt. Dessutom ser han anlitaandet av konsulter som ett sätt att upprätthålla en slimmad organisationsstruktur, fokuserad på de tjänster de är bäst kan erbjuda marknaden.

Ett annat sätt på vilket konsulten kan ses som en resurs är när ledningen vill testa någon ny idé utan att oroa den egna personalen och därmed riskera att störa den pågående verksamheten. Idéerna kanske inte, i slutändan, leder till något konkret utan kommer att förkastas som ogenomförbara av en eller annan anledning. Genom att anlita konsulter, som tittar närmre på nya förslag och idéer och undersöker kostnader och möjliga resultat, undviks att det skapas onödiga orosmoment i organisationen. En av klienterna uppger att han använder Deloitte & Touche på detta sätt.

Legitimera handlingar

Ett tredje behov hos ledningen som får dem att söka konsulthjälp är för att legitimera sina egna handlingar. Genom att använda konsulten som en objektiv tredje part rättfärdigas de egna besluten gentemot resten av företaget och andra intressenter, exempelvis aktieägarna.

⁸⁶ Sturdy, Andrew (1997)

⁸⁷ Intervju med Tommy, VD klientföretag B 021126

⁸⁸ En form av djuprevision i samband med företagsöverlåtelse, där en värdering av företaget görs.

⁸⁹ Intervju med Anders, VD klientföretag A 021128. Tommy, VD klientföretag B 021126

VD:n för det största klientföretaget i vår undersökning uppgav under intervjun att han använde sina konsulter som ett sätt att säkra upp sin egen uppfattning och därför strävade han efter att ha en så kontinuerlig kontakt med Deloitte & Touche som möjligt. Ser vi till hela vårt empiriska material, d.v.s. samtliga intervjuer, verkade dock behovet av att legitimera sina handlingar och därigenom anlita en konsult vara litet. En sannolik förklaring till detta kan vara typen av tjänst som vi undersökt, d.v.s. revision och att denna används av andra skäl.

Vi kommer i nästa avsnitt att diskutera konsultens expertis och professionalism utifrån vad som framkom under intervjuerna kopplat till de teorier som presenterats tidigare i uppsatsen.

5.3 Konsulten

Vad är det som konsulten kan erbjuda sina klienter? Vilka egenskaper har han och hur kan dessa komma klienten till nytta? I teorikapitlet presenterade vi två bakomliggande faktorer, expertis och professionalism. Dessa kommer vi nu att knyta an till i den fortsatta analysen

5.3.1 Konsulten som expert

Den tidiga forskningen inom konsultbranschen tog fasta på konsulten som expert och teoretiker men detta synsätt har blivit hårt kritiserat av bland annat Fincham. Han menar att det inte finns någon formell, kvalificerad kunskap hos konsulterna. Istället förmedlas en bild av expertis genom retorisk teknik, konsultens kontroll över den bild klienten får och att konsulten definierar klientens problem. De tidigare teoretikerna såg klienten som relativt inaktiv i interaktionen vilket också motsägs av Fincham⁹⁰.

I intervjuerna värderas konsultens kunskap och kompetens mycket högt av klienterna som säger att "[...] förtroende skapas utifrån kompetens"⁹¹ Detta synsätt är genomgående hos samtliga av klienterna. Hur ställer sig detta i förhållande till teorin om konsultens kunskap? Fincham utgick i sina teorier från managementkonsulterna och som diskuterats ovan under professionalism finns ingen formell kunskapsbas knuten till detta yrke. I vårt fall är samtliga konsulter revisorer och för detta yrke finns en formell, kvalificerad kunskap. Titeln auktoriserad revisor baseras dels på utbildning och dels på yrkeserfarenhet. Detta indikerar att revisorer, i motsats till managementkonsulter, i större utsträckning kan förlita sig på sin kunskap som bärare av det kompetensgrundande förtroendet istället för retorik och kontroll över problem och klientens bild.

Kompetensbegreppet infattar dock mer än endast de lagar och regler revisorn behöver för sitt yrkesutövande. En kompetent konsult måste också ha branschkännedom och kunskap om det specifika företaget. "*Kunskap om regler, verksamhet och branschkännedom leder till förtroende från klienten.*"⁹² Denna inställning lyfts fram både hos konsulter och hos klienter. För att föra fram sin kunskap ger konsulterna ofta råd till klienten utifrån revisionen, vilka områden som skulle kunna förbättras och var konsulten ser problem. Råden till klienten legitimeras av konsulten genom stor erfarenhet från den aktuella branschen eller andra företag. På detta sätt definierar konsulten klientens problem. Samtidigt har konsulten kontroll

⁹⁰ Fincham, Robin (1999)

⁹¹ Samtliga intervjupersoner, både klienter och konsulter

⁹² Intervju med Irene Canerholm, 021202

över den bild klienten får genom kontrollen över revisionen. Konsulten använder sin retoriska teknik, förmågan att analysera och presentera problem och lösningar för klienten. Deloitte & Touches agerande vid rådgivning i samband med revisionen stämmer väl med Finchams teorier om förmedling av värde till kund.

Konsultens kompetens värderas högt av både konsulter och klienter som avgörande till varför de köper tjänster hos Deloitte & Touche. Kompetensen förmedlas till klienten genom råd. En kompetent och kunnig konsult ska kunna ge bra råd snabbt. "[...] vi har bättre kontakt med revisorn och kan få snabba och bra rekommendationer"⁹³. Konsulten anser att det föreligger en skillnad mellan stora och små företag. "Speciellt i små företag är det viktigt att kunna svara klienten snabbt. I större företag är det ofta mer komplexa frågor som får utredas och besvaras senare"⁹⁴. Även detta talar för betydelsen av Finchams tre punkter för förmedling av värde till klienten.

Men det är inte enbart konsultens kompetens som har betydelse utan hela Deloitte & Touches breda kompetens. Genom att vända sig till ett stort företag får man som klient tillgång till en bred kunskap ansåg flera av de intervjuade klienterna. Tillgången till spetskompetens inom andra områden vid mer komplexa frågor värderades högt av flera klienter. Konsulterna däremot tenderade att övervärdera sin egen betydelse något framför Deloitte & Touches bredd. Även de poängterade denna betydelse men lade större vikt vid den personliga aspekten i relationen.

Professionalism

I teorikapitlet presenterade vi ett antal olika synsätt på professionalism. Definitionerna av begreppet är många och skiljer sig, ej oväntat, åt. Medan Abbot, Kyrö och Selander betonar faktorer så som formell utbildning, autonomi, etik och klientorientering lade Poulfelt större vikt vid de personliga färdigheterna hos konsulten tillsammans med dennes rykte.⁹⁵ Åsikterna om huruvida en konsult kan sägas vara professionell går även de isär. Graden av professionalism mellan olika sorters konsulter varierar, bland annat beroende av vilken bransch konsulten arbetar i och vilka krav som tjänsten de erbjuder ställer i form av utbildning, certifiering etc. En annan förklaring till skillnaden i grad av professionalism är att titeln konsult inte är skyddad, till skillnad från beteckningen advokat eller revisor, vilket innebär att vem som helst kan använda sig av den.

De personer på Deloitte & Touche som vi intervjuat, och som för enkelhetens skull gått under samlingsnamnet konsulter, arbetar samtliga med revisionsverksamhet. Det är också i denna roll som revisor som våra klienter huvudsakligen tagit kontakt med dem. Flera av klienterna använder sig dock av Deloitte & Touche, som vi nämnt tidigare, till konsultation bl.a. av skattemässig konsultation. Revisorer kan, utifrån Abbots, Kyrös och Selanders definition, sägas karaktäriseras som professionella. För att bli godkänd eller auktoriserad revisor ställs krav på formell utbildning etc. Det finns dessutom mycket strikta regler för hur revisorn får agera och denne måste, enligt lag, behålla sin autonomi gentemot klienten för att kunna ge en rättvis bild av företagets finanser gentemot aktieägarna. Revisorns tystnadsplikt kan också sägas skapa en form av etiskt ramverk, som präglar relationen mellan parterna. Även Deloitte & Touches övriga konsulttjänster ställer, bland annat p.g.a. sin komplexitet stora krav på erfarenhet och utbildning vilket gör att även de skulle kunna betecknas som professionella enligt Abbot et als definition.

⁹³ Intervju med Tommy, VD klientföretag B 021126

⁹⁴ Intervju med Irene Canerholm 021202

⁹⁵ Abbot, A. (1998); Kyrö, P. (1995); Selander, S. (1989); Alvesson, Mats, Johansson, Anders (2000)

Vad lägger då våra intervjupersoner in i begreppet professionell? Som vi tolkar den information vi fått under intervjuerna ses den formella kompetensen, i detta fall utbildning och erfarenhet, som något självklart och grundläggande. Klienterna uppgav att de aldrig hade haft anledning att ifrågasätta konsulternas kompetens under relationens gång. Eftersom formell kompetens uppfattades som något självklart lades fokus, under intervjuerna, på andra faktorer som påverkade synen på konsulternas professionalism. En sådan faktor var vikten av att konsulten kunde skilja på en arbetsrelation och en relation av mer privat art, vänner eller kollegor emellan. *”Som konsult får man inte bli för god vän med klienterna, det är mycket viktigt att skilja mellan arbetsrelationen och en mer privat relation.”*⁹⁶ I relationen är den sociala aspekten viktig, där personkemin mellan klient och konsult stämmer vilket är mer enligt Poulfelts definition av professionalism. Det viktiga är dock att relationen inte går över på ett privat plan. Även om detta kan verka vara en lätt uppgift finns risken att, parallellt med att relationen fortskrider, glida över på det mer personliga planet. En klient gav en mycket målande beskrivning av skillnaden mellan arbete och fritid, kopplat till relationen med sina konsulter. Under den årliga revisionen kunde det, enligt honom, hända att samtalet började glida över till ett mer personligt plan. Vid dessa tillfällen tog den ansvarige konsulten tag i situationen och sa *”nu är det allvar, nu talar vi affärer”*⁹⁷. Detta ansåg klienten påverkade hans syn på konsulten och dennes professionalism. Efter att revisionen var färdig ansåg dock både konsult och klient att, i klientens ord, det var okay att *”gå ut och slå klackarna i taket”*⁹⁸.

En annan skillnad som lyftes fram under intervjuerna, var den mellan revision och konsultation. En professionell revisor håller sig till denna uppgift och försöker inte glida över till att ta en mer konsultativ roll. I denna mening ses merförsäljning, vilket tas upp senare i denna uppsats, som något negativt för synen på konsulten som professionell. På Deloitte & Touche, liksom på andra revisionsbyråer, använder sig konsulterna av en analysmodell, vilken presenteras i FAR. Denna modell beskriver utförligt gränsen mellan revision och konsultation, vad som är tillåtet och vad som ska undvikas. Analysmodellen är ett instrument som förstärker professionalismen och leder till ett ökat förtroende från klientens sida.

I Kubrs anda, var det flera som betonade konsultens förmåga att, utifrån sin kunskap och erfarenhet, kunna ge snabba och bra rekommendationer till sin klient. Sättet som konsulten bör ge råd på skiljer sig dock från det sätt Kubr för fram d.v.s. att ge råd utan att tänka på om dessa kommer att påverka klientens bästa. Istället betonade de intervjuade vikten av att inte komma med pekpinna, utan istället läsa av kunden och utifrån den bild som då fås anpassa sättet man som konsult närmar sig denna.

Sammanfattningsvis går det att säga att såväl Abbot et als definition som Kubrs är användbara, och betydelsefulla när det gäller de konsulter som ingår i vår studie. Utan formell utbildning och dokumenterad erfarenhet ses konsulten inte som professionell. Dessa egenskaper måste dock kompletteras med andra så som konsultens förmåga att läsa av klienten och kunna tillgodose dennes specifika behov i rätt tid och på rätt sätt samt att personkemin stämmer.

Efter denna diskussion om klientens behov respektive konsultens erbjudande kommer analyskapitlet att behandla interaktionen dem emellan. De nyckelbegrepp som tas upp är

⁹⁶ Intervju med Christin Pedersen 021126

⁹⁷ Intervju med Bertil, ekonomichef klientföretag C 021203

⁹⁸ Ibid

samma som presenterades i teorikapitlet, d.v.s. osäkerhet och säkerhet, förtroende, roller samt prioriteringar och värderingar.

5.4 Interaktionen

Behovet av extern expertis ökar då de problem som organisationen ställs inför blir allt mer komplexa. Detsamma gäller vid ökad konkurrens. Fincham ser den ökade komplexiteten som en bidragande faktor till att ledningen känner osäkerhet.⁹⁹ Ökad komplexitet ställer krav på såväl spetskompetens som en bred kunskapsbas. Att inom en organisation kunna tillfredställa detta krav är både svårt och resurskrävande. Det är mot denna bakgrund som ledningen tar in en konsult.

Samtliga intervjuade klientföretag använder sig av Deloitte & Touche till revision. Den övervägande delen utnyttjar också företagets kunskap på skatteområdet. Både redovisnings- och skattefrågor är till stor del styrda av lagar, detta medför att företag ständigt möts av nya lagkrav och rekommendationer. VD:n på klientföretag A, som har en tät relation med Deloitte & Touche genom ett flertal projekt, anser att nya rekommendationer skapar ett behov av expertis. En viktig del av utbytet mellan honom och konsulterna rör just nya skatte-, redovisnings- eller andra lagar.

Även en ökad inre komplexitet, exempelvis en komplex organisationsstruktur med många dotterbolag, kan skapa ett behov av extern hjälp. Klientföretag A, vilket utgör moderbolaget i en koncern med tre stora dotterbolag som var och en i sin tur har ett stort antal dotterbolag, ser konsulterna som en resurs när det gäller att informera om verksamheten i alla dessa bolag. Eftersom Deloitte & Touche utför revisionen i samtliga av dessa bolag och därigenom har byggt upp ett omfattande kontaktnät i koncernen är kunskapen om dessa ovärderlig för den intervjuade VD:n. Den information han fått från konsulterna har i något fall till och med lett till avveckling av ett bolag inom koncernen.

Maktspel och politik som nämndes av Fincham och Sturdy som viktigt, nämndes dock bara av en klient medan komplexitet och osäkerhet kan, utifrån vårt urval av intervjupersoner, tolkas ha betydligt större relevans och betydelse. En förklaring till att så få nämnde maktspel och politik kan vara ämnets känsliga natur, det är få som erkänner att syftet till att anlita en konsult varit att främja den egna positionen i företaget.

5.4.1 Osäkerhet och säkerhet i interaktionen

Klientens osäkerhet

Alla klienter såg osäkerhetsfaktorn som en betydelsefull förklaringsfaktor, vilket också ligger i ledningens natur. Denna osäkerhet förstärks också genom en ökad komplexitet, vilket nämnts ovan. *”Det känns tryggt när Deloitte & Touche har varit här”*¹⁰⁰ var något som, under intervjuerna, vid flera tillfällen kom upp. Liksom Sturdy nämner i sin artikel får klienten, genom den anlitate konsulten, en försäkran om att denne är på rätt spår och hanterar

⁹⁹ Fincham, Robin (1999)

¹⁰⁰ Samtliga intervjuade klientföretag

sina problem på bästa möjliga sätt. På detta sätt minskar konsulten osäkerheten hos sin klient som då känner större trygghet i sin roll och de beslut som fattas.¹⁰¹

Trots att vissa av våra klientföretag i stor utsträckning enbart utnyttjar Deloitte & Touche:s kompetens inom revision, vilket är en lagstadgad tjänst, uppger samtliga att de även utan detta lagkrav hade valt att anlita en utomstående expert för att säkra upp det egna arbetet. Detta kommer vi att gå närmre in på under förtroendeavsnittet.

Vad är det hos konsulten som reducerar klientens osäkerhet? Sturdy ser konsultens förmåga att tala till klientens egen världsuppfattning som betydelsefullt. En viktig aspekt att nämna i detta sammanhang är konsultens förmåga att använda ett gemensamt språk som båda parter förstår och känner sig trygga med. Betydelsen av att tala samma språk förs fram såväl av konsulter som av personer på klientsidan. En klient framförde vikten av att konsulten, i hans ord *"uttryckte sig klart"*¹⁰² vilket medförde att hans osäkerhet reducerades. Även konsulten i denna relation betonade språket som osäkerhetsreducerande faktor. Det faktum att båda parter förde fram språkfaktorn, medan denna synpunkt ej framkom i andra relationer, tyder på att ett gemensamt språk är viktigare i vissa relationer än i andra. Möter konsulten med expertkunskap inom redovisning en ekonomiansvarig klient ligger fokus på andra saker än på att finna en gemensam vokabulär som båda parter kan förstå. Detta sker utan nämnvärd ansträngning.

Förutom ordval och andra rent språkliga faktorer uppskattar klienten att få snabba svar. Kan konsulten svara direkt på en fråga görs kopplingar till kompetens. Ber konsulten att få återkomma ses detta som en osäkerhet av klienten som vänt sig till denne för att skapa säkerhet, istället skapas det motsatta. Detta gäller, som en konsult uttrycker det, endast inom ämnesområden som faller inom gränserna för vad rimligt utifrån konsultens kompetens. Därav följer att den typ av frågor som revisorn bör kunna besvara skiljer sig från skattekonsultens.

Ett sätt för konsulten att minska klientens osäkerhet, som inte nämnts av Sturdy och Fincham men som framkommit vid våra intervjuer, är genom att hålla en kontinuerlig kontakt med sin klient. Ansvar för att upprätthålla denna kontakt, via ett utbyte av information, ligger hos båda parter i relationen. En av de undersökta klienterna informerar sina kontaktpersoner på Deloitte & Touche fortlöpande för att på detta sätt skapa egen säkerhet. På samma sätt håller kontaktpersonerna klienten informerade om nya råd och rön. I många fall går informationen inte direkt att koppla till ett aktuellt konsultprojekt utan det är kontinuiteten i sig som skapar säkerhet.

VD:n på klientföretag B såg Deloitte & Touche:s storlek och bredd i kombination med att det är en välkänd revisionsbyrå som en osäkerhetsreducerande faktor. En känsla av säkerhet skapades genom att han *"visste att Deloitte & Touche klarade av ett företag som det egna"*.¹⁰³ Det han, tillsammans med andra intervjuade, då syftade på var tryggheten att det bakom den enskilde revisorn även fanns annan expertis inom Deloitte & Touche som kunde täcka upp då klientens problem krävde kunskap utanför revisorns kompetensområde.

¹⁰¹ Sturdy, Andrew (1997)

¹⁰² Intervju med Bertil, ekonomichef klientföretag C 021203

¹⁰³ Intervju med Tommy, VD klientföretag B 021126

Sälja säkerhet och förstärka osäkerheten

Den litteratur vi använt som referensram ser, under rubriken säkerhet, två funktioner hos konsulten; att leverera försäkringen och att förstärka osäkerheten. Konsulten kan, som nämnts tidigare, leverera försäkringen genom sin erfarenhet av att tidigare ha sett samma problem och genom att utnyttja denna erfarenhet för att lösa klientens problem. Ett annat sätt för konsulten att leverera försäkringen är genom att aktivt lyssna och samtidigt guida klienten fram till en lösning.

Redan valet av konsultbyrå kan vara ett sätt för klienten att minska sin osäkerhet. Att välja byrå baserat på personliga rekommendationer från exempelvis affärskollegor, ett mycket vanligt förfarande, skapar i sig en känsla av trygghet. Detta genom att andra testat konsulten och därigenom kan lämna en försäkringen om dennes kompetens och förmåga att såväl identifiera som lösa olika problem.

Något som poängteras av samtliga klienter är den trygghet som Deloitte & Touche erfarenhet och bredd skapar. Företagets bredd, i kombination med konsulternas erfarenhet, gör att de kan referera till tidigare fall och företag med liknande problem. Klientens rädsla för att testa nya metoder och tekniker minskar därmed genom att konsulten normaliserar både problem och lösning.

*”Konsultens uppgift är att förankra det klienten tänker och därigenom ge denne försäkringen.”*¹⁰⁴ Uttalandet kommer från en av konsulterna på Deloitte & Touche men bekräftas även av de övriga intervjuade. Ett sätt att förankra klientens idéer är, förutom att referera till andra fall, att hänvisa till beprövade modeller, teorier och tekniker. Konsulten kan också agera som ett bollplank, en person som genom att ställa frågor och ge kommentarer hjälper klienten fram till en lösning på dennes problem. På ett mindre företag är det inte ovanligt att den ekonomiansvarige känner sig ensam, utan någon att bolla tankar och idéer med. Här kan konsulten träda in och täcka upp detta tomrum som finns internt. Detta behov kan naturligtvis även finnas på ett större företag men då är det vanligare att konsulten används som en objektiv, tredje part.

Konsultens andra funktion, att förstärka osäkerheten hos klienten genom att identifiera nya problem allt eftersom relationen fortskrider, var något som intervjupersonerna inte direkt berörde. En intressant aspekt som dock framfördes av klient A var att hans osäkerhet, i motsats till vad som sägs i teorin, inte ökade genom att nya problem uppstod. Klienten såg istället detta som en naturlig del av arbetsprocessen som gjorde hans arbete mer intressant och stimulerande. Detta kan vara en indikation på att klienten vant sig vid konsultens närvaro, att nya problem ständigt dyker upp men som normaliseras genom konsultens metoder och tekniker. Detta har blivit det normala tillståndet för klienten. Det kan liknas vid ett beroende av konsulten men detta reflekterar inte klienterna i våra relationer över.

Osäkra konsulter

Levitt ansåg i sin teori att konsulten ständigt går en balansgång i sin relation till klienten. I denna balans måste det räknas in att en klient vill ha en konsult med kontroll, men inte för mycket kontroll, att känna att klienten tycker att denne fick tillräckligt mycket för sina pengar osv. För att hantera denna osäkerhet hade konsulterna i analysen olika metoder eller regler som dessa använde sig av. Ett sätt var att ta reda på så mycket som möjligt om klientföretaget, dess värderingar och kultur. Genom att göra detta ökar förutsättningarna för en bra relation. Andra faktorer för osäkerhet var att det vid stora nyckelkunder skapades mer press på

¹⁰⁴ Intervju med Christin Pedersen 021126

konsulten att behålla och tillfredställa denna då de genererar mer pengar. Personkemin var en faktor som kunde generera osäkerhet i relationen då denna var tvungen att stämma. Vidare känner konsulten en osäkerhet gentemot klienten då de förväntas kunna svara på frågor inom sitt kompetensområde och vara uppdaterade på nya lagar.

Ömsesidighet

Enligt Sturdy finns således en ömsesidig osäkerhet mellan konsulten och klienten. Detta för att samtidigt som klienten upplever osäkerhet i sin ledning, ses han som en aktiv part som reducerar sin egen osäkerhet. Desto aktivare klienten är i relationen desto mer osäkerhet skapas dock hos konsulten.¹⁰⁵ Genom att ha en relation där slutet är öppet och maktbalansen relativt jämn hålls osäkerheten hos bägge parter på en likvärdig nivå¹⁰⁶.

Båda parter osäkerhet kan bero på att de strävar åt olika håll, prioriterar skilda saker eller har olika mål med relationen. Efter hand som relationen fortgår lär sig parterna vilket beteende som prioriteras och hur ens uppträdande ska vara för att en ömsesidig förståelse för varandra ska uppstå. Som en klient uttryckte sig: *”Vi kompletterar varandra bra, trots att vi är som natt och dag.”*¹⁰⁷

Nedan kommer vi att närmare diskutera kring olika nyckelbegrepp. Vi inleder med en diskussion kring förtroendet mellan konsult och klient och fortsätter sedan med de roller som finns i relationen. Vi kommer därefter att ta upp vad konsulterna respektive klienterna prioriterar och värderar i relationen, varför det blir en fortsättning eller ett avslut på relationen, vad som karaktäriserar ett lyckat projekt samt hur merförsäljning sker.

5.4.2 Förtroende

Fincham menar att en lyckad interaktion mellan konsult och klient bygger på att klienten har förtroende för att konsulten kan genomföra uppgiften¹⁰⁸. Förtroendet baseras på den uppfattning klienten får av konsultens expertkunskaper vilket förmedlar en känsla av säkerhet att konsulten kan ge klienten kontroll över arbete och kapital¹⁰⁹. *”Förtroendet är det viktigaste men om konsulterna inte har kompetens får jag heller inget förtroende för dem.”*¹¹⁰ Det är svårt för klienten att vid inledandet av en relation få en försäkran om konsultens expertkunskaper. I detta inledande skede betyder den symboliska outputen mycket d.v.s. det intryck klienten får av konsulten och hans tekniker.

Efter att ha gjort alla intervjuer uppmärksammade vi att förtroende skapas, inte bara genom konsulternas expertkunskap, utan även genom personkemin. Det var en aspekt som både konsulterna och klienterna framhävde som viktig i relationen. Detta var en aspekt som inte framkommit i vårt teoriavsnitt. Vi ansåg därför att en teoriutvidgning på området behövdes.

I en studie gjord av Laurence E. Sheehan¹¹¹ för Harvard var personkemin en av de faktorer som vägde tyngst vid anställnings samt utbildningssituationer. Personkemi är det som

¹⁰⁵ Sturdy, Andrew (1997)

¹⁰⁶ Fincham, Robin (1999)

¹⁰⁷ Intervju med Bertil, ekonomichef klientföretag C 021203

¹⁰⁸ Fincham, Robin (1999)

¹⁰⁹ Sturdy, Andrew (1997)

¹¹⁰ Intervju med Tommy, VD klientföretag B 021126

¹¹¹ Sheehan, Laurence E. (2000) "Ensuring that the right candidate is hired" *Information Systems Management*. Vol 17 pp 21-33

bestämmer vilka våra vänner är, vem vi kommer att gifta oss med och, kanske, vem vi kommer att skilja oss från. Sammanfattat kan man säga att personkemi hänvisar till "hur mycket gillar du mig"?

Känslorna som uppstår då vi möter andra människor har sitt ursprung i interaktionen mellan två individer. Närhelst vi har en interaktion mellan två individer så har vi också en relation. Denna kan vara bra men också dålig, kort eller långtgående relation. Driften till detta är ändå vad vi skulle kunna kalla personkemi.

I sin studie identifierar Sheehan ett antal element som han menar påverkar personkemin. Dessa element är empati, öppenhet – att vara ärlig och uppriktig, flexibilitet, beslutsamhet, uttrycka sina åsikter och kommunicera dessa, logisk förmåga, intelligens, image, attityd och entusiasm. Han menar vidare att personkemin förankras med tiden, antingen genom att vi förändrar våra åsikter om en person eller genom att våra åsikter befästs. Sheehan poängterar att vi inte får glömma bort att se bakom personkemin och att man trivs med personen, detta för att varje organisation behöver en mångfald av personligheter för att överleva och växa. Det är inte bara personkemin som ska värderas utan även att personen har den kompetens som efterfrågas. *"Am I doing this because of personal chemistry or is this the right thing to do?"*

Förtroendet till konsulten, som framkommit i alla våra intervjuer, är en förutsättning för en lyckad relation mellan klient och konsult. Även i det fall relationen var relativt ny (1,5 år) var förtroendet för konsulten stort men inte lika omfattande som vid de längre relationerna. Där gav förtroendet och tilliten, interaktionen mellan konsult och klient större spelrum. Exempelvis tilläts det att konsulten kunde ta in nyexaminerade studenter till revisionen då klienten hade förtroende för att konsulten garanterade den slutgiltiga kvaliteten. *"Att det är nybakade studenter som kommer hit och gör granskningen är inget problem för mig då jag vet att [konsulten] står för det slutgiltiga godkännandet."*¹¹² I ett annat fall kunde klienten tolerera sämre kvalitet tillfälligtvis utan att det påverkade relationen. Klienten hade förtroendet att vid en diskussion med konsulten skulle felet komma att rättas till.

Kontakten mellan konsult och klient kan inledas på flera sätt vilket påverkar hur stort klientens inledande förtroende är till konsulten. Deloitte & Touches potentiellt nya kunder kan delas in i tre kategorier baserat på hur den första kontakten togs; inrefererade, mun- till- mun och cold calls:

- Inrefererade kunder syftar på att kunden vänt sig till Deloitte & Touche på uppmaning av moderbolag, koncern eller liknande. Denna typ av kunder är relativt vanliga inom Deloitte & Touche.
- Mun-till-mun eller rekommendationer sprids i huvudsak på två sätt, genom nöjda kunder och genom Deloitte & Touches kontaktnät. Många av Deloitte & Touches uppdrag gränsar till juridiska frågor exempelvis vid företagsuppköp. De har därför av naturliga skäl ett stort kontaktnät bland advokater och även banker vilka kan rekommendera företaget till sina kunder.
- Kunder som kommit in i företaget genom cold calls är relativt ovanliga. Att ringa upp företag utan tidigare kontakt med Deloitte & Touche är mycket svårt och arbetskrävande och leder sällan till att en relation inleds.

¹¹² Intervju med Bertil, ekonomichef klientföretag C 021203

Mot alla typer av klienter måste ett förtroende byggas upp. Olika typer av relationer har skilda förutsättningar och betoningen ligger på olika delar av kontroll, expertis och symbolik. Vid inrefererade kunder har redan bolaget, som anmodat klienten att använda sig av Deloitte & Touche, gjort en värdering av deras expertis. Klienten lägger därför större vikt vid det förtroende som fås genom symbolik för att på detta sätt försöka utvärdera personkemin som är av stor betydelse. Klienter som via mun-till-mun metoden rekommenderats Deloitte & Touche har, genom sitt förtroende för den rekommenderade personen eller företaget, en början till förtroende för Deloitte & Touche. Detta är dock inte lika underbyggt som vid inrefererade klienter men starkare än då inga rekommendationer föreligger som vid cold calls. Vid mun-till-mun och cold calls måste konsulten etablera ett förtroende av att ha kontroll både genom expertis och genom symbolik.

Kontroll

Som nämdes i avsnittet om klientens osäkerhet (5.1.1) har klienterna en osäkerhet som ligger i ledningens natur. Genom kontroll över arbete och kapital reduceras denna osäkerhet. Sturdy menar att konsulter fungerar som ett verktyg i detta arbete. Genom sin expertis i form av kunskap och modeller ökar de klientens kontroll och reducerar därmed osäkerheten¹¹³.

Sturdy utgick i sitt arbete från management konsulter men i intervjuerna med revisorer och deras klienter indikerar att detta även gäller för revisorstjänster. Merparten av de klienter som intervjuades såg revisionen som en resurs och ett verktyg för kontroll. *"[...] Deloitte & Touche är viktiga för de gör oss medvetna om vad som händer i dotterbolagen. Revision fungerar som ett kontrollinstrument"*¹¹⁴. De klienter som såg revisionen som en resurs menade att de skulle ha utnyttjat revisorstjänster även om det inte var lagstadgat. Hur klienterna i praktiken handlat i denna situation är svårt att uttala sig om. Både klienter och konsulter menar att priset på revisionen ska vara så lågt som möjligt på grund av klienternas låga betalningsvilja, revisionen ska kosta så lite som möjligt. Detta motsäger åsikten att tjänsten skulle ha utnyttjats oavsett lagkrav. Detta resonemang anser vi snarare baseras på klientens behov av konsulten som konversationspartner snarare än han rena expertkunskaper.

Revision som verktyg för kontroll över dotterbolag har i våra intervjuer bekräftats både från klienter i moderbolag och från klienter i dotterbolag. Den senare använde sig av Deloitte & Touche då moderbolaget anvisade dem till det, de blev inrefererade. Moderbolaget ville genom att ha samma revisionsbyrå till samtliga bolag få information och uppnå kontroll över bolagen.

Vid intervjun med konsulterna poängterades vikten av att förekomma klienten, *"[...] det är viktigt att komma med förslag och på så sätt förekomma klienten vid eventuella problem"*¹¹⁵. Detta menade konsulten gav ökat förtroende. Detta stämmer med Sturdys teorier, att minska klientens osäkerhet genom att erbjuda kontroll ökar klientens förtroende till konsulten.

För klientens kontroll över konsulten och det arbete som genomfördes på klientföretaget använder sig Deloitte & Touche av uppdragsbekräftelser vid nya relationer. Genom att specificera vad uppdraget ska innefatta och det förväntade resultatet reduceras både konsultens och klientens osäkerhet. En klient satte själv samman och specificerade vad han ville ha hjälp med och bad sedan konsulten att prissätta varje punkt för sig. Enligt Fullerton

¹¹³ Sturdy, Andrew (1997)

¹¹⁴ Intervju med Anders, VD klientföretag A 021129

¹¹⁵ Intervju med Patric Ljungberg 021202

och West efterfrågar klienten klara målsättningar vilket fås genom specificerade uppdragsbekräftelser eller specificerade förfrågningar¹¹⁶. Fullerton och West menar också att klienten har huvuddelen av kontrollen i relationen vilket stämmer i de fall där klienten helt specificerar uppdraget. Hur vanligt det senare är kan vi inte uttala oss om baserat endast på vårt material. I intervjuerna var det endast en klient som hade förfarande med att själv specificera vad som önskades och det var den relationen som pågått kortast tid. Ingen av de längre relationerna hade detta förfarande. Specificeringen kan då vara ett medel till kontroll över konsulten för att uppväga ett ännu inte etablerat förtroende.

Symbolik

Fincham menar att då kvaliteten är svår att mäta för klienten bygger legitimeringen och värderingen av konsulten på symbolisk output det vill säga vilket intryck klienten får av konsulten och hans tekniker. Fincham menar att i de fall konsulterna strävar mot kunskap och rådgivning i stället för produkter blir kvaliteten svårare att bedöma. Symboliken har således betydelse både för klienten och för konsulten. För klienten avser det värdering och för konsulten betyder det förmedling¹¹⁷.

Kunskapen revisorerna besitter och sättet på vilket de använder denna gör det svårt för klienten att utvärdera arbetet. Om inte klienten har kunskaper om revision kan de ofta inte bedöma kvaliteten på arbetet. Detta anser både de intervjuade klienterna och konsulterna. Konsulterna menar att det inte går att utvärdera kvaliteten, *"Kvaliteten är svår att bedöma om klienten inte har kunskap om revisionen"*,¹¹⁸ *"[...] klienten kan inte märka om fel har gjorts"*¹¹⁹. Klienterna däremot anser att det är möjligt att utvärdera även om de själva inte har kunskap om det. Några av de intervjuade klienterna utgick från konsultens kompetens och det förtroende de hade för honom *"Vi försöker aldrig mäta kvaliteten på produkten på något sätt utan utgår från kompetens och förtroende"*.¹²⁰ Andra ansåg att företagets intressenter, exempelvis banker, kunde utvärdera revisionen. En klient hade kontakt med flera revisionsbyråer i sitt arbete och ansåg sig kunna utvärdera kvaliteten genom att jämföra med de andra byråerna. Detta förstärker bilden av den aktiva klienten som Fincham framför i sin artikel. Klienten är aktiv i utvärderandet och i de fall som kunskapen saknas utvärderar de andra faktorer som de anser ligga till grund för bra kvalitet. En viktig bedömningsfaktor som framkommit är personkemin.

Symbolikens betydelse har framkommit i intervjuerna både med klienter och med konsulter. Konsulterna anser dock att det är av större betydelse i början av en relation, innan klienten har etablerat ett förtroende för konsulten. Symbolik för konsulterna innefattar allt från presentationer och agerande till klädsel och presentationsmaterial. *"[...] det är viktigt för kunden att revisorn är på samma nivå och talar samma språk"*¹²¹. Detta stämmer med Sheehans element som påverkar personkemin exempelvis image, uttrycka sina åsikter och kunna kommunicera dessa, att vara ärlig och uppriktig osv¹²². Konsulterna menar att det är upp till dem att anpassa sig efter kunden. De intervjuade klienterna följer samma resonemang *"[...] vad konsulten förmedlar är viktigt för hela relationen"*¹²³. Vad som skiljer klienter och

¹¹⁶ Fullerton, Johanna, West, Michael (1996)

¹¹⁷ Fincham, Robin (1999)

¹¹⁸ Intervju med Irene Canerholm 021202

¹¹⁹ Intervju med Christin Pedersen 021126

¹²⁰ Intervju med Tommy, klientföretag B 021126

¹²¹ Intervju med Christin Pedersen 021126

¹²² Sheehan, Laurence E. (2000)

¹²³ Intervju med Bertil, ekonomichef klientföretag C 021203

konsulter åt är att klienterna anser att symboliken har betydelse genom hela relationen medan konsulterna lade tonvikten på inledningsfasen av relationen. En klient uttryckte detta som *"[...] personer med kavaj och slips ger intryck av att vara besserwissrar och sådana tycker jag inte om. Dessa kommer heller inte tillbaka"*¹²⁴. Symboliken har således betydelse genom hela relationen speciellt för klienterna. De ser symboliken i ett vidare perspektiv och innefattar uppförande och personkemi i begreppet vilket kan ha påverkat värderingen.

Mot större kunder har Deloitte & Touche en kundansvarig person, en så kallad Lead Client Service Partner (LCSP). Denna person har huvudansvaret för relationen och därmed kvaliteten på arbetet mot klienten. En person som garanterar för kvaliteten förmedlar förtroende till klienten. Fincham pekar på betydelsen av synliga faktorer för att förmedla kvalitet och LCSP är ett exempel på detta (andra är presentationer, uppförande, klädval osv. som nämnts ovan). I intervjuerna med klienter som har en LCSP har det framkommit att mycket förtroende och tillit ligger på denna specifika person. *"Det är inget problem om kvaliteten på arbetet skulle vara bristfälligt någon gång för jag vet att pratar jag med de ansvariga på Deloitte & Touche så ordnar de till det"*¹²⁵. Vidare menar samma person att *"[...] visst är det svårt om någon från Deloitte & Touche lämnar[...] men jag litar på att [LCSP] gör ett bra val när han hittar en ersättare"*¹²⁶.

Förmedlingen av symbolik ligger inte enbart på den enskilda konsulten, även Deloitte & Touche som företag betyder mycket för klienterna. Då de är en stor känd byrå förmedlar de ett förtroende till sina klienter. Även klienterna använder sig av Deloitte & Touches varumärke och renommé gentemot sina kunder.

5.4.3 Roller i interaktionen

I en konsult – klientinteraktion finns det flera faktorer som är av betydelse för hur denna interaktion ser ut och ter sig. Till en början finns det alltid olika skäl till varför en klient anlitar en konsult. Detta resulterar i att klienten går in i relationen med olika förväntningar vilket i sin tur lägger grunden för den fortsatta relationen och interaktionen som följer därefter. Det finns olika modeller för att beskriva och utvärdera dessa relationer utifrån var tyngdpunkten läggs vid de olika aspekterna i relationen.

De teorier som har valts i denna uppsats ger en nyanserad bild av interaktionen mellan konsult och klient utan att hamna i periferin av det valda ämnet. De valda teorierna är, Mills & Marguilles tre olika interaktioner mellan klient och konsult där de tre typerna av interaktion består av maintenance-, task- och personal interaction och Alvesson & Johanssons fyra olika typer av konsulter och deras respektive typ av klient. Genom att kombinera olika teorier ges en bättre bild av interaktionen.

De av Alvesson och Johansson definierade esoteriska experten och mäklare av mening är de typer av konsulter som har varit vanligast i de undersökta relationerna. Vad gäller den esoteriska experten så uppfyller revisorer många av de kriterier som en expert ska ha. De ses som en opolitisk, neutral och objektiv individ som står för bästa praxis. De har vidare en akademisk utbildning samt en kunskapsgrund som baseras på vetenskap och egen erfarenhet vilket ger en stark professionell förankring. Enligt Alvesson och Johansson är klienten i denna

¹²⁴ Intervju med Bertil, ekonomichef klientföretag C 021203

¹²⁵ Intervju med Anders, VD på klientföretag A 021129

¹²⁶ Ibid

typ av relation ofta en lekman på området. Detta bekräftas till viss del i våra intervjuer. Flera klienter skötte dock delar av arbetet själva och såg endast revisorn som en sista kontroll. Men de såg kontrollen som mycket viktig och ville inte avstå från den även om revisionen inte skulle vara lagstadgad. Klienten såg konsulten som mycket kunnig, en expert på området, vilket stämmer väl med den esoteriska experten. Som vi nämnt tidigare är det dock svårt att avgöra klientens verkliga handlande om inget lagkrav funnits. Expertfunktionen skulle kunna utnyttjas av konsulterna som ett sätt att få tillträde till klientföretaget. Därefter flyttas fokus från rollen som expert till det sociala planet, där konsulten får mer en roll av samtalspartner, en mälare av mening.

Under intervjuerna framkom att relationerna utvecklades och att konsulten övergick från att vara en esoterisk expert till rollen som mäklare av mening. Mäklaren av mening säljer verktyg för förståelse och ger därigenom klienten kontroll. Det var inte den konsulttyp som inledningsvis efterfrågades av de intervjuade klienterna. Konsulten gick in i interaktionen som en expert på sitt område och skötte sitt arbete bra. Efter ett tag växte en bra fungerande relation mellan konsult och klient fram, den sociala aspekten förstärktes. Då konsulten såg möjligheter till förbättringar påpekades detta. Konsulterna ser detta som ett sätt att skapa mervärde för klienten. *”Genom att ge rekommendationer och råd utöver uppdraget så får klienten mer än förväntat och det skapar mervärde.”*¹²⁷ Detta gav upphov till att klienten frågade om annat och använde sig av konsulten som en konversationspartner för att skapa mening i sina tankegångar. Då konsulten hade expertkunskap inom sitt område så kunde denne förmedla förståelse till klienten. Interaktionen startade med att klienten sökte lösningen på ett visst problem och experten på området, konsulten tillhandahöll lösningen. Klienten var medveten om problemet och visste därför vad för slags hjälp som behövdes. När detta problem var avhjälpt så hade relationen nått en mer personlig nivå då lösningen av problemet krävde ett samarbete mellan konsult och klient. I detta skede började klienten använda konsulten mer som en konversationspartner för funderingar och frågor. Interaktionen mellan de två hade förändrats i takt med att behoven ändrades. Klienten såg en möjlighet till att utnyttja konsulten till annat än denne inledningsvis var ämnad för. I Mills och Marguilles termer började relationen som task interactive, men är numera en kombination av den och personal interactive.

I exemplifieringen ovan kan vi säga att relationen även där började med att konsulten kom in som en esoterisk expert för med stadigt förankrad kunskap inom sitt område och kunden började som en köpare av en tjänst. Denna utvecklades till en mer mentor – lärande nivå där konsulten gick in i en lärande process. Det medförde att klienten i sin tur blev mera självgående och löpande klarade av att klara av de mindre problemen när dessa uppstod utan att behöva ta hjälp. Detta kan ses som ett slags mervärde av en bra relation där konsult och klient mer blir arbetskollegor men dock alltid inom det professionella ramverket. Det kan sägas att då relationen innehållsmässigt höll sig till expert och sakfrågor, dvs. en esoterisk expert så kan vissa aspekter av mäklare av mening spela in, såsom att konsulten ses som en konversationspartner, medhjälpare.

Trots att revisorer är en av de grupper som gör starkast anspråk på professionalism har vi uppmärksammat att stor vikt läggs vid den sociala aspekten med personkemin som centralt begrepp. I början av relationen är det expertrollen som dominerar men efterhand som relationen fortskrider ses expertrollen som något självklart och allt större vikt läggs istället vid personkemin. I detta skede är banden mellan konsult och klient starka och det krävs att konsulten gör ett stort misstag för att relationen ska avslutas.

¹²⁷ Intervju med Per-Arne Pettersson 021126, Patric Ljungberg 021202

Handelsmannen av oro/bekymmer och representanten av ängslan & säljare av säkerhet har vi inte funnit tecken på i de undersökta relationerna. Detta kan bero på att de lägger större vikt vid den politiska aspekten vilket är svårt att få fram i empirin. Ämnet är av känsligare natur och varken klienter eller konsulter berättade om det. Detta innebär dock inte att denna aspekt nödvändigtvis är frånvarande i relationerna, bara att vi inte såg något tecken på det.

Mills och Marguilles maintenance-interactive interaktion, d.v.s. den löpande relationen med fokus på rutinuppgifter, var vanligt förekommande i de analyserade relationerna. Denna sorts relation hade i öppningskedet en expert – lekman rollfördelning mellan konsult – klient. Som tidigare nämndes var det viktigt att det fanns ett förtroende mellan de olika parterna i interaktionen, att personkemin fungerade och att båda tillförde något till processen. Relationen kunde vara på provbasis till ett tillräckligt stort förtroende skapats för att konsulten var kapabel till att utföra de uppgifter som gavs till honom. Även fast relationen utvecklades som i exemplen ovan från esoterisk expert till mera av en mäklare av mening var interaktionen fortfarande av löpande art.

Task-interactive d.v.s. det projektorienterade interaktionen var mest påtaglig vid due diligence. Experthjälp hyrdes då in för just det projektet och stannade där tills processen var färdig. Det var inte ovanligt att en konsult som hade en maintenance-interactive roll gick över till att ta hand om projektet då denne redan var insatt i företaget och redan hade stor kontakt med personalen. När interaktionen övergick från att handla om löpande underhåll till en mera projektorienterad sådan kan detta ses som att den skjuts över till en mera task-interactive baserad interaktion. Vikt i dessa projektbaserade interaktioner lades vid att lösa ett problem, inte att identifiera det. Det var möjligt genom att klienten var medveten om problemet innan konsulten anlätades.

Personal-interactive dvs. den personliga interaktionen fokuserar på vad klienten behöver men inte vet om. Denna form kan ses som ständigt närvarande i alla interaktioner som analyserats. Genom att samtliga konsulter till viss del försöker att skapa förståelse om problemet, hjälpa klienten att i framtiden utföra mer av arbetet själva så kan det sägas att konsulten på så vis vill öka medvetandet hos klienten. Detta för att klienten skall kunna vara mera självgående.

Som nämnts tidigare finns i alla relationer en Lead Client Service Partner (LCSP) som har huvudansvaret för att relationen ska fortlöpa på ett tillfredställande sätt. Interaktionen mellan LCSP och klienten sker här på en hög nivå inom organisationerna. När en relation eller en del i en relation inte fungerar är det viktigt för klienten att känna tillräckligt stort förtroende för LCSP:n för att våga påpeka detta. Förtroendet ligger också i att veta att konsulten sedan åtgärdar problemet. Att de olika relationerna, maintenance, task och personal, löpte smidigt och att samarbetet var välutvecklat var övergripande LCSP:ns och klientens gemensamma ansvar. LCSP:n kan här sägas axla rollen av personalchef för sin arbetsstyrka, dvs. de inhyrda konsulterna samt deras prestationer och interaktion med resten av företaget.

Kopplat till resonemanget om personkemi har vi uppmärksammat att konsulterna och klienterna verkade ha samma personlighetstyp, att dessa tänkte snarlikt och hade samma grundvärderingar om vad som var viktigt i en relation. Det var viktigt att personkemin var bra från första början. Detta hade betydelse för om det skulle bli en lyckad relation. En klient uttryckte det som att *"[...] fråga dig själv om du kan tänka dig att ha kontakt med denna person varje dag i 10 år. Är svaret nej så blir det ingen lyckad relation."*¹²⁸ Personkemin var således en aspekt i relationen som ansågs vara av vikt för både konsult och klient. Detta för att

¹²⁸ Intervju med Anders, VD klientföretag A 021129

relationen skulle utvecklas och fortlöpa på ett ömsesidigt och produktivt sätt. I en relation var personkemin en så viktig aspekt att klienten skulle följa konsulten även om denne valde att lämna organisationen.

5.4.4 Prioriteringar och värderingar

Konsulten och klienten prioriterar olika saker i relationen och värderar beteende efter olika preferenser. Kaplan menar att konsulterna anser det viktigt att klienten har makten i relationen, och att klienterna ser relationen som en möjlighet istället för ett hot¹²⁹. Argylis hävdar emellertid att det förekommer värdekonflikter i relationen, där konsulten värderar öppenhet, tillit och tillförlitlighet medan klienten betonar beroende och rationalitet¹³⁰.

Konsulterna hävdar att klienternas värderingar skiljer sig beroende på om klienten är ett stort eller mindre företag. En konsult menar att det i ett litet företag är viktigare att sälja sig själv som person och att tyngd läggs vid att relationen ska vara bra mellan konsulten och dennes klient. Detta för att kontaktytorna mellan revisionsbyrå och ett litet företag är färre, vilket i sin tur leder till att det läggs mer ansvar på den enskilde konsulten för kvarhållande av klienten. Vid större företag menade däremot samma revisor att det är Deloitte & Touche totala kompetens som värderas högst. Detta för att större företag ofta efterfrågar lösningar på problem av mer komplex art. Ovan förda resonemang stämmer inte överens med vad revisorns klient framhåller som viktigast i relationen. Då denna klient är ett stort företag, så borde bredden hos Deloitte & Touche efterfrågas, men i detta fall betonar klienten att personerna och relationerna till dem prioriteras.

En annan konsult hävdar likaså att den personliga relationen till klienten är det som prioriteras av mindre företag. Vidare hävdar denna att kompetensen hos konsulten är viktigare än att personkemin stämmer överens. Endast en konsult skiljer sig från synsättet att värderingen är olika beroende på företagets storlek. Denna konsult hävdar visserligen att personkemin är mycket viktigt, men att kombinationen av att sälja in Deloitte & Touche och den personliga relationen är det som prioriteras av klienterna.

Som vi diskuterat tidigare framhåller samtliga intervjuade att personkemin är viktig. Stämmer inte personkemin är det svårt att samarbeta och komma fram till en gemensam lösning. En klient menar att Deloitte & Touche har insett detta och att de byter ut konsulter om de inte passar i relationen. Vidare menar samma klient att personkemin är så viktig att han hade följt med sin konsult om denna slutat vid Deloitte & Touche.

Fullerton och West hävdar att klienten efterfrågar skräddarsydda lösningar på sina problem¹³¹. Endast en konsult framhåller detta som viktigt. Då detta inte framkommer hos klienterna som något som de värderar högt, drar vi slutsatsen att så länge som problemen löses spelar det ingen roll om metoden har använts tidigare.

Sammantaget kan sägas att klienten inte ser sig själv som den som ensam står för makten i relationen. Att vara på samma nivå, förstå varandra genom samma språk, att personkemin stämmer överens samt att kompetensen finns hos konsulten är det klienterna poängterar. Detta anser vi vara ett tecken på att klienterna istället för att vara makthavare i relationen vill att

¹²⁹ Fullerton, Johanna, West, Michael (1996)

¹³⁰ Ibid

¹³¹ Ibid

parterna ska vara på samma nivå, så att missförstånd dem emellan kan undvikas. Många av klienterna prioriterar således att maktbalansen är relativt jämn, detta är i enlighet med vad Fincham betonar.

De värdekonflikter som Agrylis tar upp, öppenhet, tillit och tillförlitlighet, syftar till konsulterna men vi anser att det även gäller för klienterna. Flertalet av de intervjuade klienterna menade att detta är en förutsättning för att relationen och lösningarna på klienternas problem ska bli så bra som möjligt.

Fortsättning – sell-on

En förutsättning för att relationen ska fortlöpa är att konsult och klient har kommit så långt i relationen att de har förtroende för varandra. Flera konsulter poängterar att det för en fortlöpande relation är viktigt att skapa mervärde för klienten. Mervärde, att ge klienten mer än vad som förväntas, skapas genom att vara tillgänglig för klienten samt genom att ge klienten den service som efterfrågas. *”Målet är att överträffa kundens förväntningar.”*¹³²

Ett lyckat projekt, leder ofta till en fortsättning på relationen. Konsulterna poängterar att de ser ett projekt som lyckat när de får ett kunderkännande, några betonar också att i andra hand kommer lönsamheten. *”Kunden är nöjd och betalar fakturan med glädje.”*¹³³ Flertalet av konsulterna betonar att vägen mot lösningen av problemet är minst lika viktigt som resultatet. *”Vägen till målet är viktigt för ett fortsatt lyckat samarbete.”*¹³⁴

Liknande faktorer för ett lyckat projekt tas upp bland klienterna. En klient ansåg sig däremot köpa enbart lösning, dvs. han intresserade sig i huvudsak för slutresultatet. En annan menar att tillgänglighet och service ger ett mervärde som leder till att relationen till konsulten blir bättre, detta leder i sin tur till att det är just denna konsult han vill vända sig då eventuellt fler problem uppstår. En tredje klient ser en revision som lyckad *”när revisorn kommer in för revision och klarar av det på en eftermiddag”*¹³⁵.

För att konsulten ska lyckas med att sälja in fler projekt krävs det att konsulten uppfyllt klientens förväntningar och att han har skapat ett mervärde för klienten. Enligt Sturdy ser konsulterna sell-on som ett tecken för ett lyckat projekt. Detta för att de känner press att tillfredsställa klienten och press från högre nivåer i hierarkin att hålla fast vid klienten. Sturdy hävdar vidare att pressen som ställs på konsulten att sälja in nya projekt leder till utnyttjande av förtroendet som klienten har för konsulten.¹³⁶ Fincham menar att konsulten måste, genom sin kunskap och symbolisk output, arbeta aktivt för att ständigt se nya problem hos klienten¹³⁷.

Vid våra intervjuer har det ej framkommit att sell-on är en faktor för ett lyckat projekt. Konsulterna hävdar däremot att om klienten är nöjd så är det ett lyckat projekt, lönsamheten kommer i andra hand. Det har heller ej framkommit att det ställs krav från högre nivå att sell-on ska ske, eller att konsulten måste vända lösningar till nya problem. Detta kan bero på att problemets art, det är svårt för utomstående att få insikt om detta förekommer. Det är först som anställd i organisationen detta kan uppdagas. Däremot påpekar samtliga konsulter att om

¹³² Intervju med Christin Pedersen 021126

¹³³ Intervju med Irene Canerholm 021203

¹³⁴ Intervju med Patric Ljungberg 021202

¹³⁵ Intervju med Inger, ekonomichef klientföretag D 021203

¹³⁶ Sturdy, Andrew (1997)

¹³⁷ Fincham, Robin (1999)

de ser områden med förbättringspotential så uppmärksammar de dem för klienten. Detta kallar dock en av konsulterna för klientservice. Vidare hävdar samtliga konsulter att sell-on är beroende på kontroll, expertis och symbolik. Har konsulten lyckats skapa förtroende genom dessa och om de lyckats skapat mervärde för klienten, påstår konsulterna att det inte brukar finnas något problem med merförsäljning av nya projekt.

Konsulterna betonar att de vid merförsäljning försöker framhäva Deloitte och Touche:s breda kunskap inom olika områden, detta för att så långt det är möjligt få nya projekt att stanna inom byrån. Eller som en konsult uttryckte det: *”Revision är öppningsområde för andra avdelningar inom Deloitte och Touche”*¹³⁸ Enbart en konsult sa att han endast föreslog merförsäljning om kompetensen finns inom Deloitte och Touche.

Klienterna var överlag positiva till att konsulterna uppmärksammar eventuella problem, och menade att det var naturligt att gamla projekt leder till nya. Vidare menade klienterna att konsulterna ofta kan lägga nya aspekter på problem. Endast en klient framlade lönsamhets aspekter och menade att det finns en större chans att sälja in fler projekt om en bra offert görs: *”Bra offert leder till större möjlighet till fortsatt samarbete.”*¹³⁹

Avslut – kritiska klienter

Om konsulten uppfyller de krav som klienten ställer, ser varken konsulten eller klienten någon anledning till byte av konsult. De anser att det ska mycket till för ett byte. En anledning till detta kan vara att de tillfrågade har med revisorer att göra. Detta för att revisorn vet mycket om företagets verksamhet och anställda, det skulle ta mycket tid i anspråk om en ny revisor skulle sätta sig in i företaget. En annan orsak till detta är att den sociala aspekten får en mer betydande roll i interaktionen vilket gör det svårare att avsluta interaktionen. Mindre brister i kvaliteten kan tolereras om personkemin mellan klient och konsult är bra. Samtliga intervjuade anser att det endast är vid påtagliga brister i servicen, *”[...]en riktig dundertabbe”*¹⁴⁰, som det är legitimt att byta revisor.

Synen på konsulter är dock, trots dess förmåga att tillföra nya resurser och expertis, inte enbart positiv ute på företagen. Tidigare genomförda undersökningar har identifierat ett antal punkter som tillsammans beskriver vari kritiken mot konsulterna ligger. Ett flertal av dessa faktorer, vilka presenterades i uppsatsens teorikapitel, har vi fått bekräftade av våra intervjupersoner. En sådan faktor rör rädslan för att bli allt för beroende av konsulten och dennes tjänster, eller som en klient uttryckte det: *”För att behålla kontrollen vill vi använda oss av vår egen personal i så stor utsträckning som möjligt. Därför köper vi endast så mycket som behövs för att det ska vara möjligt för Deloitte & Touche att ge råd.”*¹⁴¹ Klienten ville hålla konsulten på en armlängds avstånd för att försäkra sig om att denne inte skulle gå in och styra för mycket. Istället föredrog han att konsulten presenterade ett antal lösningar på problemen och att beslut och implementering sedan sköttes inom det egna företaget. Graden av hur stor inblandning som efterfrågades, varierade dock bland klienterna. Klienten på företag A ställde sig kritisk mot konsulter som enbart pekade på vilka problem som fanns i organisationen och ej gav förslag på lösningar. Han föredrog att, istället för att hålla denne på en armlängds avstånd, konsulten medverkade i att förändra såväl företagets personal som dess processer om så behövdes. Enligt honom var det inte ovanligt att resultatet av konsultationen

¹³⁸ Intervju med Per-Arne Pettersson 021126

¹³⁹ Intervju med Tommy, VD klientföretag B 021126

¹⁴⁰ Intervju med Inger, ekonomichef klientföretag D 021203

¹⁴¹ Intervju med Tommy, VD klientföretag B 021126

enbart bestod i ett långt PM där klientens problem radades upp och där förslag till lösningar lyste med sin frånvaro.

En annan kritik som bekräftades under våra intervjuer riktades mot det faktum att den ansvarige konsulten sällan själv kom ut och besökte företaget utan istället skickade andra, mer oerfarna, för att utföra revisionen. Ofta var dessa personer nya för klienten och därför saknades det för relationen så viktiga förtroendet mellan parterna. Klienterna uppgav också att det hade hänt, inte minst i inledningen av relationen, att personkemin inte stämde mellan klienten och de som skickades för att utföra det praktiska jobbet.

6 Slutdiskussion

I detta avslutande kapitel sammanfattar vi och tolkar det föregående analyskapitlet. Vi knyter an våra resultat till de inledande nyckelbegreppen som presenterades i syftet. Våra egna åsikter och tolkningar genomsyrar denna avslutande diskussion.

Inledningsvis i denna uppsats ställdes ett antal frågor angående ett antal nyckelbegrepp och dess betydelse i relationen mellan konsult och klient. Det är dessa frågor som analysen grundar sig på. Frågeställningarna var följande:

- Hur skapas ett förtroende mellan konsult och klient och vilken betydelse har detta?
- Vilken osäkerhet respektive säkerhet finns hos parterna och hur påverkar detta relationen?
- Hur ser relationens rollfördelning ut mellan konsult och klient?
- Vad prioriterar konsulten och klienten i relationen?

Det första nyckelbegreppet som vi granskat är förtroende. Förtroende togs i teorin upp som en viktig aspekt för en lyckad relation mellan konsult och klient vilket också bekräftades i vår undersökning. Samtliga respondenter menar att om inte förtroendet finns i relationen finns inte heller grunden för att den ska bli lyckad. Enligt teorin grundas förtroendet på de uppfattningar klienten har av konsultens expertkunskaper och således förmåga att genomföra uppgiften. I intervjuerna poängterades också konsulternas kunskap som experter som en mycket viktig förtroendeskapande aspekt. Men det är inte endast konsulternas expertkunskaper som skapar förtroende, klienterna poängterade även personkemin som mycket viktig. De anser att även om konsulten har all nödvändig kunskap kan inte relationen fortgå om inte personkemin stämmer, om de inte *"talar samma språk"* som en klient uttrycker det.

Personkemin var en aspekt som inte togs upp i den teori vi grundat våra undersökningar på och därför lades inte heller någon vikt vid det i intervjuerna. Trots avsaknaden av frågor rörande personkemi togs det upp och poängterades av samtliga klienter som viktigt i samband med förtroendediskussionen. Det framkom att den sociala aspekten är viktigare än den rena expertkunskapen för att skapa förtroende. Exempelvis tolererar många klienter bitvis sämre kvalitet på konsultens arbete om de har förtroendet att konsulten, vid en diskussion, kommer att rätta till dem. Slutsatsen är att den egentliga produkten, revisionen, som kräver expertkunskap, inte är avgörande för att skapa förtroende. Den sociala aspekten, personkemin, är mycket betydelsefull för att skapa förtroende, en avgörande faktor för relationen.

Även konsulterna är medvetna om och poängterade personkemins betydelse. De ser det som självklart att byta ut en konsult om denne inte kommer överens med klienten. Detta framkom speciellt i längre relationer där en stabil relation fanns i bakgrunden och en ny medarbetare kom in i relationen. Både klienter och konsulter lade in symbolik i betydelsen av personkemi. I teorin togs symboliken upp som en värderingsmetod för konsultens expertkunskaper. Detta är speciellt viktigt i inledningen på relationen då klienten ännu inte har någon uppfattning om kunskaperna. Konsulterna anser det viktigt att i början av en relation skapa en bild av klientens förväntningar och värderingar och anpassa det första mötet till dessa som kan innefatta klädval, presentationsmaterial o.s.v. Klienten värderar konsulten efter dessa premisser. Men symboliken tjänar inte endast som en värdering av expertkunskaper, i enlighet

med teorin, utan ses även som ett tecken på personlighetstyp. Tecken som slips och skjorta spelar roll i den inledande värderingen för personkemin mellan klient och konsult.

Ett annat viktigt nyckelbegrepp, efter förtroende, är säkerhet och osäkerhet och här kommer åter expertkunskapen och personkemin in som viktiga begrepp. Klienterna har en osäkerhet som revisorn dämpar med hjälp av sin expertkunskap. De känner sig trygga att allt är rätt när Deloitte & Touche varit där. Konsulterna är uppdaterade på nya regler och bestämmelser vilket gör dem till experter på området. De är också medvetna om klienternas osäkerhet och försöker dämpa det genom konversation med klienten. Personkemin togs också här upp som ett gemensamt språk. Utan den rätta personliga relationen finns inte samma förutsättningar för att klient och konsult ska förstå varandra och osäkerheten dämpas. Bägge parter är medvetna om språkets betydelse för detta.

Samtidigt som konsulten reducerade klientens osäkerhet togs det i teorin upp att de parallellt förstärkte osäkerheten genom att göra klienten uppmärksam på nya problem i organisationen. Att peka på områden för förbättring var vanligt förekommande i de undersökta relationerna. Där ses detta av både konsult och till viss del av klienter som ett mervärde. Konsulterna anser att de ger klienten mer genom att med sin gedigna erfarenhet rikta klientens uppmärksamhet på områden som kan förbättras. Konsulterna vill på detta sätt tillföra klienten mer än förväntat vilket klienterna uppfattar som positivt. Konsulterna får härmed mer en funktion av samtalspartner. Det faktum att klienterna inte uppfattade situationen som osäker och vant sig vid konsulternas närvaro normaliserade situationen. Personkemin tas även här upp som viktig. Om denna inte fungerar kan inte konsulten fungera som en konversationspartner och förslagen har då inte samma förutsättningar att komma upp till ytan och att implementeras.

Inte endast den enskilda konsulten bidrar till att reducera klientens osäkerhet, även Deloitte & Touches storlek och bredd spelar en viktig roll. Att det är en känd revisionsbyrå har större betydelse i nya relationer, då det fungerar som symbolisk garanti för kunskap, och i relationer med aktiviteter utöver den rena revisionen. De senare utnyttjar då bredden i företaget. I samtliga fall är den personliga relationen av stor betydelse men företaget spelar också en stor roll för relationen.

Konsultens osäkerhet visade sig inte i någon större utsträckning. I de fall den kom fram var det i expertrollen, då de var tvungna att vara ständigt uppdaterade för att kunna besvara klienternas frågor. En anledning till att den inte kom fram tydligare kan vara att det är ett ämne som konsulterna inte gärna pratar om.

Det tredje nyckelbegreppet som, utifrån vårt syfte, undersökts är rollfördelningen i relationerna. Som diskuterats ovan bedömdes konsulten dels utifrån sina expertkunskaper, dels utifrån den personliga framtoningen. Expertdimensionen stämmer väl överens med den typ av konsult som i teorin benämndes esoterisk expert. Dessa kom in som en opolitisk expert på ett område där klienten är mer av en lekman. Klientens roll som lekman stämmer inte riktigt på respondenterna, flera av dem är mycket kunniga på området.

Bilden av konsulten domineras inte enbart av expertrollen. De har även en funktion som samtalspartner vilket bidrar till att reducera osäkerheten hos klienten. Vad som i teorin benämns som mäklare av mening, där konsulten fungerar som ett bollplank, stämmer väl överens med denna bild. Detta knyter åter an till personkemin och vikten av att, inte bara komma överens med sin konsult, utan kunna vända sig till den i svåra frågor. Klienten ses i detta fall mer som en konversationspartner vilket stämmer med den bild våra undersökningar

gav. Trots detta så har de en osäkerhet som ger sig uttryck i att de inte vill avstå från revisionen även om den inte skulle vara lagstadgad. Detta kan vara ett tecken på klientens behov av konsulten som konversationspartner snarare än som expert.

Interaktionerna dominerades således av den esoteriska experten och mäklare av mening, men i olika grad. De längre relationerna har ett starkare inslag av mäklare av mening än de nyare. Bilden av hur relationer mellan konsult och klient utvecklas, från expert till bollplank, korresponderar med diskussionen ovan om förtroende. I början av en relation läggs större vikt vid expertkunskapen. Om den sociala aspekten är bra finns dock förutsättningar för att tyngdpunkten förskjuts mot en samtalspartner. Det är när detta inträffar som konsulterna ser relationen som lyckad eftersom de kan då ge ett mervärde till klienten.

I det fjärde nyckelbegreppet ligger de prioriteringar som klienterna respektive konsulten gör i relationen. Bägge parter prioriterar den personliga relationen som mycket viktig vilket tagits upp i diskussionen ovan. I teorin togs maktfördelningen upp som en viktig aspekt. Konsulterna anser att det är viktigt att klienterna har makten i relationen. I undersökningarna såg klienten inte sig själv som den som hade makten i relationen. Istället poängteras ömsesidigheten. Det är viktigare att bägge parter är på samma nivå, talar samma språk och att personkemin stämmer. Detta kan vara en indikation på att klienterna istället för att vara makthavare i relationen vill att parterna ska vara på samma nivå.

Det viktigaste som framkommit i vår studie anser vi vara personkemins betydelse. Det är en aspekt som inte tidigare ägnats större utrymme åt i teorin men som spelar en stor roll i våra relationer. Denna aspekt skulle vara ett intressant uppslag för fortsatta studier. En annan aspekt som ägnats utrymme i teorin men som vi inte såg i vår studie är makt och politikdimensionen. Varken klienter eller konsulter ansåg att denna aspekt var av betydelse i relationen. En anledning till detta kan vara att denna dimension inte fanns närvarande. Troligare är dock, då det är närvarande överallt annars i samhället samt tas upp mycket i teorin, att de finns även här. Det krävs dock andra metoder än en enkel djupintervju för att se denna dimension i relationen. Möjligen skulle flera djupintervjuer med samma person alternativt en deltagande observation ge mer resultat.

Avslutningsvis vill vi uppmärksamma att vår studie har utförts på nöjda klienter. Detta har naturligtvis påverkat inriktningen på svaren i en mer positiv anda. Trots avsaknaden av kritiska klienter så ser vi ändå resultaten som giltiga för den grupp av nöjda klienter som finns hos konsultbolagen.

Källförteckning

Publicerade källor

Abbot, A. (1998). *The system of Professions: An Essay on the Division of Expert Labour*, The University of Chicago Press: Chicago.

Ahrnell, Britt-Marie – Nicou, Monica (1995). *Kunskapsföretagets marknadsföring: att utveckla kundrelationer, kvalitet och kompetens*. Liber AB: Malmö.

Alvesson, Mats (1993). "Organizations as Rethoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle With Ambiguity", *Journal of Management Studies*, November 1993.

Alvesson, Mats – Sköldbberg, Kaj (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur: Lund.

Alvesson, Mats – Johansson Anders W (2000). "Professionalism and Politics in Management Consultancy Work", *Working paper series*.

Bergholtz, H (1999). "Do more than fix my company", *Journal of Management consulting* Vol. 10 No. 4 pp. 29-33.

Brangstrup, Mats (2002) "Enronskandalens efterverkningar", *Lundaekonomen* No 4.

Clark, Timothy (1995). *Managing Consultants: Consultancy As the Management of Impressions*, Open University Press: Buckingham, Philadelphia.

Fincham, Robin (1999). "The consultant-client relationship: critical perspective on the management of organizational change", *Journal of Management Studies*.

Fullerton Johanna - West Michael A. (1996). "Consultant and client – working together?", *Journal of Managerial Psychology* vol. 11 no. 6 pp. 40-49.

Halvorsen, Knut (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur: Lund.

Holme, Idar Magne – Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur: Lund.

Kubr, M. (1996). *Management Consulting: A Guide to the Profession*, International Labour Office (ILO): Geneva.

Kyrö, P. (1995) *The Management Consulting Industry Described by Using the Concept of "Profession"*, Doctoral Dissertation, Research Bulletin 87, Department of Education, University of Helsinki: Helsinki.

Lundquist, Lennart (1993). *Det vetenskapliga studiet av politik*, Studentlitteratur: Lund.

Mills, P.K., Marguilles, N. (1980). "Toward a Core Typology of Service Organizations", *Academy of Management Review* No. 5 s. 255-265.

O'Shea, J. - Madigan, C. (1997). *Dangerous Company. Management –consultants and the business they save.*

Selander, S. (ed) (1989). *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap*, Studentlitteratur: Lund.

Seymour, David, (1992). *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*, Probus Publishing Company, Chicago, Illinois, U.S.A.

Sheehan, Laurence E. (2000) "Ensuring that the right candidate is hired", *Information Systems Management*. Vol 17 pp 21-33.

Simon, Alan - Kumar, Vanya (2001). "Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success", *Management Decision* 39/5, pp 362-372.

Solomon, Michael - Bamossy, Gary - Askegaard, Sören. (1999). *Consumer Behaviour, A European Perspective*, Prentice Hall Inc. Barcelona.

Sturdy, Andrew (1997). "The consultancy process – an insecure business?", *Journal of Management Studies*.

Wiedersheim, Paul Finn – Eriksson, Lars Thorsten (1993). *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi: Malmö.

Muntliga källor

Canerholm, Irene, Partner Deloitte & Touche. Personlig intervju 2 december 2002

Ljungberg, Patric, Partner Deloitte & Touche. Personlig intervju 2 december 2002

Pedersen, Christin. Senior Manager, Deloitte & Touche. Personlig intervju 26 november 2002

Pettersson, Per-Arne, Partner Deloitte & Touche. Personlig intervju 26 november 2002

Anders, VD företag A. Personlig intervju 28 november 2002

Tommy, VD företag B. Personlig intervju 26 november 2002

Bertil, ekonomichef företag C. Personlig intervju 3 december 2002

Inger, ekonomichef företag D. Personlig intervju 3 december 2002

Möller, Willhard, Auktoriserad Revisor SET revisionsbyrå. Föreläsning 021018, 021021

Elektroniska källor

Lunds Universitetsbiblioteks hemsida, www.lub.lu.se 021104

Deloitte & Touche:s hemsida, www.deloitte.se 021119

Bilaga

Intervjufrågor:

- Berätta allmänt om ditt företag och dina arbetsuppgifter.
- Kompetens, kvalitet och förtroende
Vilken roll spelar dessa faktorer, vad är mest betydelsefullt? Vilken roll spelar kompetensen? Hur inleddes relationen? Varför valde ni just Deloitte & Touche? Hur möts parterna och hur sköts kontakterna? Hur når konsultföretaget fram till potentiella klienter? Vilket scenario är vanligast? Hämmar lagstiftningen om revisorer interaktionen? Vilka åtgärder tas för att skapa förtroende mellan revisor och klient?
- Osäkerhet och säkerhet
Vad i konsultens beteende tar bort klientens osäkerhet? Hur sker en försäkran om att konsulten har lösningen på klientens problem? Ökar konsulten klientens osäkerhet? Upplever konsulten någon osäkerhet?
- Roller i interaktionen
Hur fortsätter relationen efter första mötet, efter standardiserade mallar? Hur bygger man upp en långsiktig relation med en kund och hur bygger klienten upp en långsiktig relation med en konsult? Är det vanligt att ett projekt leder till ett annat? Innefattar detta nya projekt då nya slags tjänster, kanske konsulttjänster, istället för bara revision. Jobbar konsulten med fortlöpande problem, med att ställa diagnos och sedan agera eller att lyssna aktivt och på detta sätt ge klienten ”självhjälp”? Regelbunden kontakt med revisor/klient?
- Prioriteringar
Vad tycker du definierar ett lyckat projekt? Hur ser din idealkonsult/klient ut? Vad är viktigast för dig med relationen?