



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# **Det är oklokt att betala för mycket, men det kan kosta mer att betala för lite.**

- En studie av svenska konsulter syn på utvärderingar

Martin Janson  
Tor Jeppsson  
Jesper Mårtensson

**Handledare:**  
Gustav Kastberg  
Bo Markulf

SMTX 06  
Kandidatuppsats, 15 hp  
VT -08

## Sammanfattning

**Titel:** **Det är oklokt att betala för mycket, men det kan kosta mer att betala för lite.** - En studie av svenska konsulter syn på utvärdering

**Författare:** Martin Janson, Tor Jeppsson och Jesper Mårtensson

**Utbildning:** Magisterprogrammet för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Kandidatuppsats, SMTX 06, VT 2008.

**Handledare:** Gustav Kastberg, Bo Markulf

**Nyckelord:** Utvärdering, Konsultverksamhet, Kvalitativa och kvantitativa metoder, kommunikation.

**Syfte:** Vi vill med denna uppsats undersöka hur eventuella utvärderingsprocesser ter sig i samband med konsultprojekt. Vi avser dels att fokusera på den övergripande funktion som en möjlig utvärdering utgör för ett konsultprojekt, dels att belysa konsultens perspektiv på denna aktivitet.

**Metod:** Vi har vid insamlandet av material använt oss av narrativ metod. Den har möjliggjort att en jämförelse mellan det teoretiska empiriska materialet, utifrån denna jämförelse har vi sedan genomfört analys vilken slutligen utmynnat i slutsatser. Genom fyra öppna respondentintervjuer har vi samlat in material till det empiriska underlaget i denna uppsats. Det teoretiska materialet kan härledas till en litterär undersökning av utav böcker och vetenskapliga artiklar.

**Slutsatser:** Utifrån vår uppsatsstudie kan vi dra slutsatsen att utvärdering är en aktivitet som sker genom hela projektets gång. Utvärderingen är en betydelsefull funktion som styrverktyg för konsultprojekt, vilket ger beslutsfattare men även uppdragsgivarna en möjlighet att under projektets framskridande manövrera det mot syfte och mål. Det har i uppsatsen framkommit att det finns en kostnadsaspekt på utvärderingar, vilket gör att man generellt inte bedriver utvärderingsaktiviteter i en allt för omfattande skala. Till följd av höga kostnader för utvärderingar i konsultprojekt bedrivs det i Sverige idag inte omfattande utvärderingsprocesser generellt sett.

<b>1. Inledning .....</b>	<b>4</b>
1.1. Inledning och problemdiskussion.....	4
1.2. Val av ämne.....	5
1.2.1. Syfte .....	6
1.2.2. Frågeställningar.....	6
1.2.3. Avgränsning .....	6
1.3. Disposition .....	7
<b>2. Teoretisk utgångspunkt .....</b>	<b>8</b>
2.1. Utvärdering - generell bakgrund .....	8
2.1.1. Hårda kvantitativa värden .....	10
2.1.2. Mjuka kvalitativa värden.....	11
2.1.3. Kombinerad av kvalitativa och kvantitativa utvärderingstekniker .....	12
2.2. Utvärderingens roll i olika typer av organisationer.....	13
2.3. Det balanserade styrkortet - väl avvägd mätbarhet? .....	17
2.3.1. <i>Reaktionen och tillfredsställelsen</i> .....	18
2.3.2. <i>Graden av inlärning</i> .....	20
2.3.3. <i>Utfallet av den verkliga applikationen och implementeringen</i> .....	21
2.3.4. <i>Påverkan på affärsrörelsen</i> .....	22
2.3.5. <i>Avkastning</i> .....	23
2.3.6. <i>Icke finansiella mått</i> .....	25
2.4. Teorianknytning .....	25
<b>3. Metod.....</b>	<b>27</b>
3.1. Övergripande metod.....	27
3.1.1. Metodval.....	27
3.2. Tillvägagångssätt metod.....	27
3.2.1. Kritik mot kvalitativa metoder .....	28
3.3. Metodiskt förfarande - teori .....	29
3.4. Metodiskt förfarande - empiri .....	30
3.4.1. Managementkonsulter som undersökningsfält.....	30
3.4.2. Val av intervjupersoner .....	31
3.4.3. Intervjusituationen.....	32
3.4.4. Transkribering och tolkning av empiriskt material .....	33
3.4.5. Summerande tankar kring metod .....	34
<b>4. Empiriska och teoretiska berättelser.....</b>	<b>36</b>
4.1 Projektets faser .....	36
4.1.1. Inledande säljfas .....	36
4.1.2. Kvalificeringsfas .....	37
4.1.3. Förstudie.....	37
4.1.4. Designfas .....	38
4.1.5. Business Case - uppdragsbeskrivning .....	38
4.1.6. Implementeringsfas .....	39
4.1.7. Avslutningsfas .....	39
4.1.8. Projektgrupper.....	39
4.2 Utvärdering med ett kvantitativt fokus.....	40
4.3 Utvärdering med ett kvalitativt fokus.....	42
4.4 Mångkriteriemetoder i relation till utvärderingars omfattning .....	45
4.5 Kommunikationens betydelse för utvärderingar .....	48

4.5.1 Delmåls kommunikativa betydelse för utvärderingar .....	51
<b>5. Avslutning .....</b>	<b>53</b>
5.1. Slutsatser .....	53
5.2. Vidare forskning.....	54
<b>6. Källförteckning .....</b>	<b>56</b>
6.1. Publicerade källor.....	56
6.2. Elektroniska källor .....	57
6.3. Vetenskapliga artiklar .....	58
6.4. Intervjuer .....	58
<b>7. Bilagor .....</b>	<b>59</b>
7.1 Introduktion till respondenternas konsultbyråer .....	59
7.2 Intervjufrågor .....	60

# 1. Inledning

*I den inledande delen av uppsatsen börjar vi med att presentera och problematisera det valda ämnesområdet. Därefter följer det syfte samt de frågeställningar som vi utgått i från under arbetets gång. Vidare behandlas de avgränsningar vi antagit i början av arbetsprocessen och avslutningsvis presenteras vår disposition av uppsatsens struktur.*

---

## 1.1. Inledning och problemdiskussion

*”Vi träffar ju många företag som säger: ja vi har haft inne många konsulter, men vi undrar vad det egentligen blev av det här?”<sup>1</sup>*

Som framgår av ManTecs managementkonsult Hans Järnland har inte alla kunder enbart haft positiva erfarenheter från konsultprojekt. Även vi hade en förutfattad mening om konsulter i allmänhet och utifrån dessa tog sedan syftet till den här uppsatsen sin form.

Den amerikanska forskaren och författaren Jack Phillips menar att det tidigare varit en god relation konsulter och kunder emellan samt starka interpersonella band som spelat en viktig roll för ett konsultprojekts utfall. Phillips anser att dagens syn på utvärdering och dess betydelse för projekten är annorlunda. I takt med att konsulttjänster idag utgör en större post i kundernas årsbudgetar ökar även kraven på konsulterna. Kunden kräver i större utsträckning att de resurser som investerats i konsultprojekt ger synliga resultat som redovisas på ett begripligt vis. Utvärderingsprocessen har därför fått en mer betydande roll för värdeskapandet i relationen mellan konsulter och kunder.<sup>2</sup>

Sedan den industriella revolutionen fick sitt definitiva genombrott för drygt 250 år sedan har synen på värde förändrats radikalt. Vi har gått från en ekonomi som dominerades av sektorer som tillverkningsindustrin och jordbruk mot en tjänstesektor som idag är den sektor som omsätter mest pengar i världsekonomin. Tidigare var ofta synen på tjänster att de var ett slags bihang till handel med varor, ett nödvändigt ont som inte skapade något större ekonomiskt värde. I själva verket bidrar tjänstesektorn sedan länge till mer än hälften av bruttonationalprodukten i så kallade industri länder. Den finske företagsekonomen Christian

---

<sup>1</sup> Intervju, Järnland. 2008-04-25

<sup>2</sup> Phillips, Jack. (2000). The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting Projects. New York: McGraw-Hill. s. 11

Grönroos menar att tjänstesektorn står för närmare 100 än 50 procent av bruttonationalprodukten i flera av dessa länder I-länder.<sup>3</sup>

En del av tjänstesektorn innefattas av olika typer av konsultverksamheter som blivit allt mer populära världen över. Även i Sverige ökar handeln med konsulttjänster och när tidskriften *Veckans Affärer* publicerade branschstatistik för 2007 års utveckling visade sig föregående år vara det bästa någonsin. För första gången var den årliga omsättningen över 10 miljarder kronor för konsultverksamheter i Sverige.<sup>4</sup>

I Maj 2007 skapade före detta stadsministern Göran Persson stora rubriker för sitt oväntade nya karriärsval då han anställdes som kommunikationskonsult och senior rådgivare av konsultbyrå JKL.<sup>5</sup> Persson fick hård kritik och media samt allmänheten ifrågasatte om hans val av nytt jobb verkligen gick i linje med hans tidigare politiska ståndpunkter. Något som ex-stadsministern avfärdade med att deklarerat att det vore synd att undanhålla Sverige hans kompetens genom att välja att avstå från jobberbjudandet som konsult.<sup>6</sup>

Studien i den här uppsatsen kretsar främst kring konsultgrenen Managementkonsultation. Managementkonsulter fakturerar i snitt cirka en miljon mer per konsult i Sverige än andra konsulter och tillväxten för de mest framgångsrika byråerna i Sverige var 24 procent och 16 procent bland övriga Managementkonsultbyråer i landet.<sup>7</sup>

## **1.2. Val av ämne**

Två av medlemmarna i vår uppsatstrio har under den senare tiden kommit i kontakt med konsultverksamheter av olika slag och det var så som det ursprungliga intresset, för ämnet till den här uppsatsen väcktes. Det var främst det faktum att några av företagen som säljer konsulttjänster, utlovar minimumresultat till potentiella kunder, som från början fascinerade oss. När vi funderade närmare kring frågan förundrades vi över hur man kan ge ett sådant löfte utan att ha närmare kännedom om kundens verksamhet. Hur kan man lova en viss förbättring, innan man vet de givna förutsättningarna? Vi blev även nyfikna på hur man i ett sådant projekt visar kunden vad denne har fått ut av projektet i fråga och vilka parametrar som i så fall redovisas under en sådan process. Då pressen enligt många teoretiker ökar på

---

<sup>3</sup> Grönroos, Christian. (2002). Service management och marknadsföring – en CRM ansats. Malmö: Liber. s. 11

<sup>4</sup> Veckans Affärer. <http://www.va.se/magasinet/2008/01/guldmakarna/index.xml> Tillgänglig 2008-04-27

<sup>5</sup> Svenska Dagbladet. [http://www.svd.se/nyheter/inrikes/artikel\\_225667.svd](http://www.svd.se/nyheter/inrikes/artikel_225667.svd). Tillgänglig 2008-04-27

<sup>6</sup> Svenska Dagbladet. [http://www.svd.se/opinion/ledarsidan/artikel\\_227069.svd](http://www.svd.se/opinion/ledarsidan/artikel_227069.svd). Tillgänglig 2008-04-27

<sup>7</sup> Veckans Affärer. <http://va.se/magasinet/2008/01/guldmakarna/>. Tillgänglig 2008-04-27

konsulter att redovisa sina projektresultat mer utförligt funderade vi över hur situationen såg ut på den svenska marknaden.

### **1.2.1. Syfte**

Vi vill med denna uppsats undersöka hur eventuella utvärderingsprocesser ter sig i samband med konsultprojekt. Vi avser dels att fokusera på den övergripande funktion som en möjlig utvärdering utgör för ett konsultprojekt, dels att belysa konsultens perspektiv på denna aktivitet.

### **1.2.2. Frågeställningar**

- Hur gestaltar sig en eventuell utvärderingsprocess som sker i samband med konsultprojekt?
- Vilken syn har konsulten på utvärderingsprocessens betydelse för ett konsultprojekt?

### **1.2.3. Avgränsning**

Vi har valt att avgränsa vår undersökning till att enbart titta på managementkonsulter som verkar på den svenska marknaden. Konsulterna som vi studerar är anställda av byråer som verkar även utanför Sveriges gränser men vi har valt att fokusera oss enbart på det svenska arbetssättet. Då vi snabbt uppfattade ett accessproblem gällande att komma i kontakt med de olika byråernas kunder valde vi att frånga detta synsätt för att helt fokusera på konsulten. Eftersom vi ansåg att konsulterna troligtvis skulle förse oss med kundkontakter vilka de på förhand visste var positivt inställda till deras verksamheter. Definitionen av en Managementkonsult är enligt branschaktörernas egna organisation *Sveriges Managementkonsulter SMK* ”En managementkonsult respektive management- konsultföretag är en konsult eller ett konsultföretag som självständigt tillhandahåller råd eller hjälp i ledningsfrågor. Detta inbegriper identifiering och undersökning av problem och/eller möjligheter, rekommendation av lämpliga åtgärder samt hjälp vid genomförandet av dessa rekommendationer. Managementkonsult är inte "chef att hyra" eller specialistkonsult.”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Sveriges Managementkonsulter SMK. <http://www.samc.se/>. Tillgänglig 2008-04-23

### **1.3. Disposition**

I den inledande delen har vi för avsikt att väcka läsarens intresse genom att introducera en bakgrund till det valda ämnet samt att utveckla hur vårt intresse för konsultationsprocesser väckts. I efterföljande del presenterar vårt syfte med uppsatsen och våra till syftet sammankopplade frågeställningar.

I det teoretiska avsnittet inleder vi med att presentera ett urval från en generell utvärderingslitteratur som kan appliceras på flera områden utöver konsultprojekt. Härfter introduceras Jack Phillips "*The consultant's scorecard*" som används för att ge en djupare bild på hur mätningar och måttvärden kan användas utifrån ett kombinerat kvalitativt och kvantitativt synsätt.

Under Metod gör vi läsaren bekant med den arbetsgång som tagit oss fram till vårt slutresultat. Vi förklarar här hur vi bearbetat den teori som insamlats samt den empiri som införskaffats genom intervjuer.

I avsnittet empiri och analys sammanför vi det empiriska material vi samlat in med de teorier som vi använt som grund för analysen. Vi analyserar likheter och skillnader mellan de empiriska berättelserna samt ställer dem i relation till våra egna tolkningar.

I den slutliga delen av uppsatsen sammanfattar vi de slutsatser som vi dragit under arbetets gång. Vi presenterar här även förslag till vidare forskning inom området.



## 2. Teoretisk utgångspunkt

*För att presentera ämnesvalet kring utvärderingens betydelse för konsultprojekt mer grundligt har vi i vår teoretiska del valt att börja med att redogöra för delar av generell utvärderingslitteratur. Denna litteratur är inte specifikt inriktad mot konsultverksamheter. Här presenteras begrepp som ex ante och ex post-utvärderingar som syftar till utvärderingars tidsperspektiv. Även kvalitativa och kvantitativa utvärderingsmetoder introduceras, vilka fokuserar på hårda respektive mjuka värden. Vidare ger Rogers och Hough en beskrivning av olika typer av organisationer och hur synen på utvärdering skiljer sig dem i mellan. Slutligen har vi valt att beskriva Jack Phillips "The consultant's scorecard" som är ett styrkort speciellt konstruerat för att optimera utvärderingsprocessen i konsultprojekt. I teorin knyter vi an valda teoridelar till varandra för att underlätta för läsaren i kursiv stil.*

---

### 2.1. Utvärdering - generell bakgrund

Utvärdering har sedan 1960-talet utgjort ett eget vetenskapligt område. Enligt nationalencyklopedin innebär "utvärdering" att *bedöma värdet av ny verksamhet*. Definitionen antyder att detta är något som sker i efterhand, vilket inte alltid är fallet. Kim Forss skriver att utvärderingar ofta utförs för att skaffa fram ett underlag för beslut, vilket då är en handling som uträttas före man går vidare.<sup>9</sup>

Människor som arbetar med utvärderingar talar om att utvärdering genererar ett lärande i exempelvis organisationen. Man skiljer på två olika typer av sådant lärande.

Resultatet av en utvärdering kan sägas vara kunskap som skapas och som många i organisationen kan ta del av och lära sig något av i efterhand.

Den andra typen är så kallad processanvändning, vilket är ett lärande som sker under tiden som en utvärdering genomförs, ett lärande som skapas genom att människor helt enkelt engagerar sig i utvärderingsarbetet. I utvärderingsteorin är lärande en av tre skäl som ofta lyfts fram i frågan varför man genomför utvärdering. De två andra är att skaffa underlag för beslut samt att kontrollera något som redan utfört.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Forss, Kim. (2007). *Utvärdering som hantverk*. s. 11

<sup>10</sup> Forss, K. (2007). s. 16

Arbetsättet för utvärderingar har förändrats under de senaste 70 åren. Under perioden 1940 till 1960 var forskningen inriktad på kvantitativa metoder där man främst utvecklade mätinstrument och analyser utifrån statistiska beräkningar. Siffror och tal låg vid denna tid som grund för utvärderingar. I slutet av 1960-talet framskred en ny syn, som en motreaktion till de kvantitativa metoderna. Kritik mot detaljer och statistiska beräkningar och analyser växte sig starkare och debatten kom att handla om hårddata respektive mjukdata. Hårddata koncentrerade sig på rena siffror och mjukdata på ord, innehåll och sammanhang. Senare i texten redovisas kort skillnaden mellan hårda och mjuka värden.<sup>11</sup>

De senaste 15 till 20 åren har organisationer ägnat sig mer åt och visat större intresse för utvärderingsaktiviteter. En del teoretiker definierar utvärderingar som en egen industri vilket är en bransch med stark tillväxt, då utvärderingar fått en alltmer framträdande roll inom ett ökande antal näringar.<sup>12</sup>

Utifrån en tidsaspekt kan utvärderingar delas in i två typer, ett framåtblickande förfaringsätt där utvärderingen sker innan ett projekt inleds, denna variant kallas för *Ex ante*. Den motstående typen ses utifrån ett tillbakablickande perspektiv och äger rum i samband med att projektet har genomförts. Det vill säga att denna utvärdering sker som en slutfas för att granska projektets utfall. Denna typ av utvärderingar benämns som *Ex post*.<sup>13</sup> Det är viktigt att göra distinktionen mellan dessa typer av utvärderingar då de används som olika verktyg.

*Ex ante* - utvärderingar nyttjas i samband med förstudier till implementeringar, genom att tillhandahålla olika valmöjligheter för ett genomförande. Denna typ av utvärderingar är mycket användbar i samband med förstudier då detta är ett skede där till exempel förändringsplaner fastställs.<sup>14</sup>

*Ex post* sker i en separat slutfas från projektet. Den har ett annat användningsområde och väger också in de effekter som inte på förhand förutspåtts. *Ex post*-utvärderingar har fått ett starkare fotfäste till följd av en ökande insikt om att projekt tidvis bidrar till oönskade eller oväntade bieffekter. Dessa effekter är givetvis av stort intresse för beslutsfattare och

---

<sup>11</sup> Carlström, Inge. Hagman, Lena-Pia. (1995). *Metodik för utvecklingsarbete & utvärdering*. 2:a upplagan. Göteborg: Akademiförlaget s. 62

<sup>12</sup> Leeuw, L. Frans. Furubo, Jan-Eric. (2008) "Evaluation Systems- What Are They and Why Study Them?" *Evaluation*. Vol 14 (2).s. 157

<sup>13</sup> Khakee, Abdul. (1998). *Planering och utvärdering – två oskiljaktiga begrepp*. Linköping: Linköping universitet s. 1

<sup>14</sup> Khakee, A. (1998). s. 3

projektdeltagare, då det kan påverka andra delar inom och utanför organisationen som exempelvis organisationskulturen och kundrelationer.<sup>15</sup>

I den generella utvärderingslitteraturen gör ofta författare en distinktion mellan två olika former av utvärderingar. Beroende på vad det är man avser att granska kan utvärderingsarbetet genomföras utifrån ett *kvalitativt* respektive *kvantitativt* fokus. I fråga om design, insamling och bearbetning av data gör den amerikanska utvärderingsencyklopedin indelningen mellan hård och mjuk utvärdering, där den hårda utvärderingen har ett kvantitativt fokus och den mjuka utvärderingen ett kvalitativt fokus.<sup>16</sup>

Inge Carlström och Lena-Pia Hagman skriver i sin bok *Metodik för utvecklingsarbete och utvärdering* att dagens utvärderingsdiskussion ofta tar upp frågor kring kvantitativ och kvalitativ utvärdering. I fråga om kvalitativ utvärdering bidrar den främst med information om människors erfarenheter, kunskaper och åsikter.<sup>17</sup>

Den kvantitativa utvärderingsmetoden är mer detaljerade men ger grundare information. Det vill säga den är mer generell och inte lika situationsanpassad. Debatten rör i vilken grad dessa utvärderingsmetoder skänker relevanta fakta till intressenterna. De kvantitativa metoderna har i vissa läger större trovärdighet eftersom den återger faktiska värden. Den kvalitativa får stundvis kritik för att den i för liten skala producerar hårda fakta. Däremot är kvalitativa utvärderingar ofta ”skräddarsydda” efter förhållandena. Vissa anser att kvalitativa metoder kan vara svårtolkade och tycker därmed att de inte är lika trovärdiga.<sup>18</sup> Nedan presenterar vi de specifika egenskaperna med respektive metod och dess data.

### **2.1.1. Hårda kvantitativa värden**

De här värdena är lätta att mäta och ger kvantitativ information, vilket ofta presenteras i volym eller antal enheter. Hårda värden förutsätter att man i förväg fastställer exakt vad som ska undersökas och ger exakt information. Hårda värden har hög trovärdighet och ger färre tolkningsproblem än mjuka värden. De är lätta att omvandla till monetära termer och behandlas vanligen i statistiska metoder.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> Khakee, A. (1998). s. 4

<sup>16</sup> Jerkedal, Åke. (2001). *Utvärdering - steg för steg*. 2:a upplagan. Göteborg: Nordstedts Juridik s. 89

<sup>17</sup> Carlström, Inge. Hagman, Lena-Pia. (1995). *Metodik för utvecklingsarbete & utvärdering*. 2:a upplagan. Göteborg: Akademiförlaget s. 17

<sup>18</sup> Carlström, I. Hagman, L. (1995). s 62-63

<sup>19</sup> Ibid. s. 61-63

Då man använder sig av en kvantitativ metod i utvärderingsarbetet är avsikten att planera sin arbetsgång in i detalj. Arbetet ska läggas upp så att man exakt vet vilka parametrar som ska tas med i utvärderingen. Information och kunskap som kommit fram under arbetets gång och som ligger utanför de fastställda parametrarna är inte tänkta att inkluderas i utvärderingen.

Den kvantitativa utvärderingen behandlar hårda värden, som kan återges i form av bland annat siffror och diagram vilka är mätbara i givna former. I det kvantitativa tillvägagångssättet har man i förväg bestämt vilka frågor som ska ställas och tar således inte hänsyn till frågor som uppgiftslämnaren kan anse vara viktiga.<sup>20</sup>

### **2.1.2. Mjuka kvalitativa värden**

Mjuka värden ger kvalitativ information och säger mer om det fenomen som mäts och är inte sällan beteendeorienterade. De syftar till att ge en beskrivande, nyanserad och överskådlig bild. Kritiska faktorer beträffande mjuka värdena är att de kan uppstå tolkningsproblem i samband med mätningarna av dem, vilket stundtals gör att de ses som subjektiva och får en lägre trovärdighet. De kvalitativa värdena vara svårare att omedelbart kvantifiera och mäta, då det rör sig om förändring över tid. Värdena kan bearbetas på ett analytiskt sätt men är svårare att konvertera till monetära termer.<sup>21</sup>

Den kvalitativa arbetsgången karakteriseras av mångsidighet och därför är det fullt möjligt att anpassa och revidera ramarna för utvärderingen under genomförandets gång. Det innebär att om man under arbetsprocessen upptäcker att vissa områden utelämnats, till följd av att syftet med utvärderingen är felformulerat, i kvalitativa utvärderingar kan dock detta åtgärdas. Den kvalitativa utvärderingen har således en lösare struktur och är friare än den kvantitativa. Det anses i vissa kretsar ge utvärderaren en bättre och mer grundläggande förståelse för det fenomen som utvärderas. Praktiskt kan det här innebära att till exempel en intervjuundersökning startar med en trevande intervju, vilken inte skänker den som utvärderar någon kunskap av värde. Den sista intervjun i en serie kan då istället vara mycket givande och bidra med nyttig kunskap. Det här förfarandet skulle aldrig kunna ske i samband med en kvantitativ utvärdering eftersom man där har förutbestämda frågor som aldrig revideras. Alla svar i en sådan undersökning anses bidra med kunskap av samma värde. Utvärderaren har i en kvalitativ utvärdering möjlighet att fokusera på unika och avvikande områden som ökar

---

<sup>20</sup> Carlström, I. Hagman, L. s. 61-63

<sup>21</sup> Ibid. s 62

förståelsen kring det undersökta fenomenet. Den här metoden är däremot ofta mer tidsödande eftersom man är mer intresserad av sammanhang och strukturer än av detaljer. Man måste också som aktör i en kvalitativ utvärdering vara medveten om att man påverkar det fält man undersöker med sin blotta närvaro och beroende av hur man går tillväga.<sup>22</sup>

Utslagsgivande för om man väljer att utvärdera med kvalitativa eller kvantitativa metoder är vilket syfte projektet har, eller vilka frågor man vill ha svar på. Det avgörs av vilken typ av kunskap man försöker att frambringa med sin utvärdering. Antingen söker man kunskap för att mäta, beskriva eller förklara ett fenomen och väljer då en kvantitativ utvärderingsmetod. Eller så söker man kunskap som ger en djupare förståelse eller insikt, vilket görs med en kvalitativ utvärderingsmetod.<sup>23</sup>

*Vi har nu förklarat kvantitativa och kvalitativa metoder. För att visa att det är möjligt att kombinera dessa metoder presenterar vi nedan ett tillvägagångssätt som erbjuder ett alternativ till det här genom Mångkriteriemetoden.*

### **2.1.3. Kombinerad av kvalitativa och kvantitativa utvärderingstekniker**

Utvärderingsmetoder kan delas in i tre huvudkategorier;

*Monetära metoder* - vilka används för att utvärdera projekt och planer i finansiella termer. Exempel på utvärderingar som sker i denna kategori är kostnadseffektivitetsanalyser och kostnads- och intäktsanalyser.

– *Översiktliga metoder* är utvärderingar som tar hänsyn till både finansiella - och icke finansiella effekter som uppstår i samband med projekt. Här ingår till exempel konsekvensanalyser av olika slag samt planeringsbudgetar.

– Den tredje kategorin är *Mångkriteriemetoder*, vilket innebär en form av utvärderingar som kan vara både rent kvalitativa samt rent kvantitativa eller en kombination av dessa två. Den här metoden är med andra ord situationsanpassad och kan därför innehålla analyser och metoder som nämns i de två tidigare metoder.<sup>24</sup>

Mångkriteriemetoder är en kategori verktyg som ger möjlighet att lyfta in flera olika perspektiv i utvärderingen. Därför är de mycket användbara i samband med utvärderingar av komplexa situationer. Generellt sett används de här utvärderingarna i samband med Ex ante-

---

<sup>22</sup> Carlström, I. Hagman, L. (1995). s. 63

<sup>23</sup> Ibid. s. 64-65

<sup>24</sup> Khakee, A. (1998). s. 6

utvärderingar, dock kan de även användas i andra typer av utvärderingar som sker efter hand eller i ett summerande skede, som en *Ex post*-utvärdering. Arbetsgången i de här metoderna inleds med att utvärderaren definierar vilka områden som ska utvärderas. Man avgör sedan utifrån vilka kriterier utvärderingen ska ske, detta är viktigt för att man ska kunna utforma en så utförlig evaluering som möjligt. Man skapar efter det antingen kvantitativa data eller kvalitativa beskrivningar som avser att spegla effekterna av det planerade projektets aktiviteter. Detta leder till att man bedömer varje effekt utifrån de förbestämda kriterierna man slagit fast för sin utvärdering.<sup>25</sup>

I realiteten innebär ofta mångkriteriemetoder att man kombinerar faktiska element från kvantitativa data och mer subjektiva kvalitativa antagande tillsammans med huvudaktörernas intresseområden och perspektiv. Hela den här utvärderingsprocessen avser till slut att utmytna i ett resultat. För en resultatsammanställning använder man oftast ett datasystem för att klara av att sortera hur de olika aktiviteternas effekter relaterar till varandra inom projektet. Mångkriteriemetoderna ger en möjlighet för flera aktörer att delta i utformningen av utvärderingarna och dess största styrka är att den presenterar båda hårda och mjuka värden i kvantitativa termer. Det vill säga att dess resultat går att omvandla till monetära termer.<sup>26</sup>

## **2.2. Utvärderingens roll i olika typer av organisationer**

Patricia J. Rogers och Gary Hough från Royal Melbourne Institute of Technology University har utvecklat fem olika perspektiv som beskriver ledningens syn av utvärderingars roll inom olika typer av organisationer. Rogers och Hough menar att det är en allmän uppfattning att utvärderingar spelar en stor del för olika verksamheter och projekt inom organisationen men trots detta är det få författare som har kopplat utvärderingar till hur organisationer styrs. Detta är av stor betydelse då organisationers beslutsfattare ofta kontrollerar vilken information som utvärderingar baseras på, där av påverkar de utvärderingarnas utformning.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> European Commission. *SOURCEBOOK 2: Methods & Techniques Multicriteria Analysis*. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/downloads/sb2\\_multicriteria\\_analysis.doc](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/downloads/sb2_multicriteria_analysis.doc). Tillgänglig 2008-05-13.

<sup>26</sup> European Commission. *SOURCEBOOK 2: Methods & Techniques Multicriteria Analysis*. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/downloads/sb2\\_multicriteria\\_analysis.doc](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/downloads/sb2_multicriteria_analysis.doc). Tillgänglig 2008-05-13.

<sup>27</sup> J Rogers, Patricia, Hough, Gary. *Improving the effectiveness of evaluation: making the link to organizational theory*. Evaluation and program planning. Vol. 18. No 4 (1995). s. 322

Rogers och Hough har skapat ett antal modeller vilka avser att belysa olika ledningsperspektiv inom organisationen.

Den första kallas för den *Ledningshierarkiska* modellen. I enlighet med detta perspektiv behandlas organisationer som rationellt planerade och målsökande företag. Implementeringen av projekt ses framförallt som en metod för att uppnå mål uppsatta av ledningen. Man antar också att beslut är rationella och baseras på tillgänglig information. Antaganden som görs utifrån detta perspektiv kan tydligt skådas i en del organisationer som verkar inom den privata sektorn.<sup>28</sup>

Utvärderingar som utförs i en organisation som beskrivs i det ledningshierarkiska perspektivet kommer återger ofta ett resultat som utformas utifrån ledningens definition av mål, ansvar och prestationsövervakning. Utvärderingsprocessen kontrolleras således utav ledningen. Intressenterna i en sådan här typ av utvärdering är mycket ofta beslutsfattare på en högre nivå inom organisationer. Andra intressenter så som till exempel anställda samt kunder är sannolikt inte involverade i denna process. Då utvärderingens utformning utformas efter de villkor vilka beslutsfattarna framtagit är det även de som avgör om ett projekt bedöms som lyckat eller ej. Dessa utvärderingar bedöms allt som oftast utifrån i vilken grad de uppnått sina mål. Utvärderingarna inom det Ledningshierarkiska perspektivet innebär vissa nackdelar, till exempel att utvärderingar som baseras på ledningens mål och visioner tenderar att bortse ifrån information som inte passar inom utvärderingens ramar. Sådan här information kan stundtals vara av stor vikt men går då alltså förlorad.<sup>29</sup>

Utifrån det andra perspektiv som Rogers och Hough beskriver, så kallad *Gatunivå byråkrati*, ses makten i organisation som fragmenterad vilket innebär att organisationens olika enheter kommer att sträva mot att behålla kontrollen över de uppgifter som är specifika för respektive enhet. Anställda kommer utifrån detta perspektiv uppleva det som ett försök att ifrån lednings håll påverka deras arbetssituation och arbetsuppgifter. Detta motstånd genomsyrar organisationen och begränsar ledningens möjligheter att skapa förändring. Det kallas ibland för ”dynamisk konservatism” och innebär att medlemmarna kämpar för att bibehålla organisationen oförändrad.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> J Rogers, P, Hough, G. (1995). s. 322

<sup>29</sup> Ibid. s. 324 - 326

<sup>30</sup> Ibid. s. 322

Enligt Rogers och Hough kommer medlemmarna i en sådan här organisation att försöka motstå alla försök att utveckla informationssystem som berör deras eget arbete. Istället för att försöka utveckla verksamheter så att de tillgodoser behov för medlemmar utanför den egna enheten kommer man istället att koncentrera sig på vad man redan presterar. Karakteristiskt för den här typen av organisationer är att man jämför nya projekt med gamla utvärderingar och på så vis försöker man fastställa målens framgång. Andra potentiella informationskällor bortses ofta ifrån eftersom de anses vara mindre trovärdiga.

För att framgångsrikt utvärdera projekt krävs att man mäter hur projektet har påverkat den dagliga aktiviteten i organisationen. En stor begränsning är att dessa organisationer försöker motstå förändring vilket är svårt att hindra och att man mäter resultaten mot gamla mål, vilket också hindrar utvecklingen av organisationen på lång sikt.<sup>31</sup>

Det tredje perspektivet kallas för *Organisatorisk utveckling* och bygger på ett synsätt vilket beaktar varje individs utveckling inom organisationen. Den enskilda individen uppmuntras att ta egna initiativ och påverka sin egen utveckling. Processerna inom detta perspektiv går bortom decentralisering av beslutsfattandet, istället utformas generella riktlinjer och mål för projektimplementeringar inom organisationen. Således kan varje enhet anpassa implementeringar så att de effektivt införlivas i deras verksamhet. En sådan här process kan dock bli mer tidsödande men skapar i sin tur ofta effektivare processer över en längre tid.<sup>32</sup>

Fokus och mål med utvärderingen utvecklas här av de anställda och precis som vi tidigare nämnt är det också de som utvecklar formen för implementeringen av ett projekt. Projektutvärderingar i sådana här organisationer identifierar även intressenter nedanför beslutsfattarna i organisationen, på grund av att det är dessa individer som kommer att påverkas av utfallet av projektet i fråga. Det är också viktigt att uppmärksamma att dessa individer kan bredda och öka förståelsen för utvärderingen. De största svagheter med utvärderingar som sker i organisationer i enlighet med detta perspektiv, är att den bygger så mycket på samarbete och engagemang hos de inblandade. Således beror framgången av ett projekt på samarbetet mellan organisationens medlemmar samt utomstående konsulter.<sup>33</sup>

*Konflikt och förhandling* är Rogers och Houghs fjärde perspektiv ur vilket en organisation betraktas som en arena för oenigheter mellan enheter. Dessa oenigheter rör hur

---

<sup>31</sup> J. Rogers, P. Hough, G. (1995). s. 326

<sup>32</sup> Ibid. s. 322 – 323

<sup>33</sup> Ibid. s. 327



organisationens resurser ska delas mellan enheterna. Man utgår i detta perspektiv ifrån att resurserna är begränsade. Försök till implementeringar av nya projekt ses som förhandlingsprocesser vilka leder till tillfälliga lösningar som inte skapar en gemensam förståelse och därför inte skapar långsiktiga mål och stabila resultat. Till skillnad från de tre förstnämnda perspektivmodellerna bygger inte detta synsätt på att det finns gemensamma mål inom organisationen. En sådan här målkongruens innebär att organisationens medlemmar mycket väl kan sträva efter samma mål men gör det utav helt skilda anledningar. I en organisation som illustreras av antagandena som råder i detta perspektiv kan man därför, helt omvänt, strunta i de tidskrävande faser där man försöker etablera en gemensam målbild för organisationens medlemmar. Istället bör ledningen koncentrera sig på att försöka uppnå ett mål som möter så många individuella mål som möjligt inom organisationen. Utgången av ett projekt som genomförs i en sådan här organisation ses inte som en styrd aktivitet utan snarare som ett resultat av komplexa förhandlingsprocesser.<sup>34</sup>

Perspektivet är användbart därför att det fokuserar på nyckelpersoner vilka avgör om projektet kommer att lyckas eller misslyckas. Givet att ojämna förutsättningar och befogenheter påverkar utvärderingens utgång, då olika grupper har skilda behov samt agendor, kan utvärderaren arbeta separat med enheterna för att försöka tillgodose deras skilda behov. Om man försöker utvärdera genom att arbeta i små arbetsgrupper kan man gestalta för organisationens medlemmar att den strategin man använder för sin utvärdering är kortsiktig och inte har någon långsiktighet. Därför kommer sannolikt också dessa arbetsgrupper betrakta en projektutvärderingen med olika syn. Vissa kommer att se projektets utfall som positivt andra inte.<sup>35</sup>

De fyra ovan nämnda perspektiven grundas i att man strävar efter att uppnå ett tydligt uppsatt mål. Någon baseras på en gemensam grund medan andra grundas på individers självintresse men alla de andra perspektiven förutsätter att förändringar sker rationellt eller i alla fall avsiktligt. Dock åskådliggör erfarenheter från verkliga organisationer, särskilt de där stora förändringar genomdrivs, att så inte alltid är fallet.<sup>36</sup>

*Förändring och kaos* är det femte perspektivet vilket kombinerar möjliga förklaringar till varför organisatoriska processer misslyckas att leverera förväntade resultat. I enlighet med

---

<sup>34</sup> J Rogers, P, Hough, G. (1995). s. 323

<sup>35</sup> Ibid. s. 328

<sup>36</sup> Ibid. s. 323

detta perspektiv uppmärksammas de oväntade faktorer som uppstår i samband med implementeringar av projekt. Även om projekt anses ha en utbredd acceptans och hög förståelse bland en organisations medlemmar händer det att deras utfall ändå inte faller inom ramen för det resultat som förväntats i förväg. Organisationer som illustreras i detta femte synsätt, består av medlemmar som anser sig ha liten kontroll över projektets verksamheter. Detta kan ibland förklaras med vad man vanligen beskriver som tur eller otur. Det vill säga påverkan som ingen inom organisationen råår över.<sup>37</sup>

Då detta perspektiv lyfter fram organisationers förändring och oförutsägbara natur kommer kontinuerliga och långsiktiga utvärderingar inte att ge önskad effekt och därför inte vara önskvärda. För att övervinna denna problematik och skapa acceptans inom organisationen för en utvärderingsprocess är det viktigt att skapa en utvärdering som tar hänsyn till organisationens natur samt är flexibel. En utvärdering av detta slag ses som framgångsrik först då man lyckats identifiera de nyckelfaktorer som avgjort att det specifika projektet lyckats eller misslyckats. Att identifiera projektens nyckelfaktorer görs även i syfte att kommunicera förändringen ut i organisationen för en större förståelse av projektets utfall för organisationens medlemmar. Då en hög grad av förändring sker i dessa typer av organisationer är det av yttersta vikt att använda utvärderingar som ett verktyg för att informera projektets personal. För att på detta vis ständigt motivera dem att delta i den mån man avser i det framskridande förändringsarbetet.<sup>38</sup>

*Vi har ovan introducerat en generell syn på utvärderingar ur olika perspektiv. Vi väljer nu att presentera Jack Phillips styrkort som är grundat i det generella resonemanget kring utvärderingsprocessen men specialkonstruerat för konsultverksamheter. Phillips styrkort kan ses som en vidareutveckling och specificering av Mångkriteriemetoderna. Detta styrkort bygger på sex parametrar som ska mätas under olika intervaller genom konsultprojektet för att gynna både konsult och kund*

### **2.3. Det balanserade styrkortet - väl avvägd mätbarhet?**

Trots ett ökat intresse kring mätningar och utvärderingsprocesser visar det sig allt för ofta att konsultbyråer misslyckas att nå de uppsatta målen. Då bristen på resultat ibland blir synlig

---

<sup>37</sup> J Rogers, P, Hough, G. (1995). s. 329

<sup>38</sup> Ibid. s. 329

och företagens konsultutgifter blir allt högre finns en risk att misstron mot konsultverksamhet ökar. Kraven på en mer uttömmande utvärdering som visar upp den totala bidragningsfaktorn från konsultens sida blir enligt Jack Phillips allt högre.<sup>39</sup> Om konsulten medger att det han åstadkommit under projektets gång inte går att mäta kan det likställas med att konsulten inte inbringat något värde till företaget i fråga eller att han inte kan hållas ansvarig för sitt projekt till fullo.<sup>40</sup>

För att lösa dessa frågor har Phillips skapat ett balanserat styrkort för konsultverksamheter som ska underlätta utvärderingsprocessen. Detta verktyg ska på ett rationellt och logiskt sätt vara möjligt att implementera i de flesta verksamheter för att underlätta svårigheter för tre viktiga grupper. Den första gruppen är konsulter som implementerar detta styrkort i sin utvärderingsprocess får på ett mer övergripande sätt ett utlåtande om hur deras projekt har gestaltat sig. Den andra gruppen bestående av de kunder och den ledning som godkänt konsultprojektet och dess budget vill ha mätbara resultat av dess effekt oftast som *ROI - Return On Investment*, beskrivs under separat rubrik senare i texten. Denna process kan hjälpa konsulten att skapa en trovärdig, praktisk och lättolkad utvärdering samtidigt som kunden får en större inblick i projektet och dess påverkan på den egna verksamheten. Den sista gruppen som gagnar av detta utvecklade mätinstrument är de forskare som arbetar med utvärderingsprocesser och som analyserar och tolkar olika utvärderingssystem.<sup>41</sup>

Konsultens balanserade styrkort innehåller sex parametrar som ska undersökas och mätas för önskad effekt. Parametrarna innehåller såväl kvalitativa som kvantitativa data som ska inhämtas under olika delar och med olika tidsintervall i projektet. Bredden på parametrarna skapar en rik bild av orsaken till framgångsrika eller mindre framgångsrika projekt. För att metoden ska bli framgångsrik krävs det god planering och fokusering på mätbara tal och resultat genom hela processen. Detta för att alla intressenter ska ha samma grad av förväntningar innan projektet sätter igång samt likartad information om processen och resultaten båda före och efter avslutat projekt.<sup>42</sup>

### **2.3.1. Reaktionen och tillfredställelsen**

Kundens tillfredställelse med projektet är en av de viktigaste parametrarna att samla in för en konsult. Det är givetvis av stor betydelse att se hur kunderna reagerar på det genomförda

---

<sup>39</sup> Phillips J. (2000). s. 12

<sup>40</sup> Ibid. s. xii

<sup>41</sup> Ibid. s. 13

<sup>42</sup> Ibid. s. xii-xiii

projektet då deras attityd till resultatet ofta är konsultens drivkraft. Det är idag väldigt ovanligt att konsulter genomgår ett projekt utan att samla in någon feedback från den specifika kunden.<sup>43</sup>

Inom varje projekt finns det tre olika typer av kunder som är involverade på ett eller annat sätt. Först och främst är det den grupp av människor som är direkt involverad i projektet, nämligen *projektdeltagarna*. Denna grupp arbetar aktivt med projektet och dess förändringar kring olika procedurer och arbetsrutiner samt deras feedback är kritisk för att ha en möjlighet att förändra och revidera olika processer under projektets gång. Den andra gruppen kan kallas för *supportrar*, denna grupp är på något sätt berörd av projektet och dess utgång. Feedbacken från supportrarna är även den viktig då detta är en grupp som kommer att ha möjlighet att påverka projektet i framtiden. Den sista gruppen är *uppdragsgivare*, som kanske är den viktigaste, dessa personer som kommer att betala för det genomförda projektet. Det är denna grupp som godkänner konsultprojekt och dess budget, tilldelar resurser samt lever med resultatet av ett genomfört projekt. Projektets mål måste fastställas i ett tidigt stadium för att säkerställa att man arbetar mot samma mål från dag ett och att de mål man uppför kommer att resultera i en fullständigt nöjd kund.<sup>44</sup>

Det finns en mängd olika parametrar som man bör mäta för att på bästa sätt få en rättvis bild av inställningen till projektet både i för- och i efterhand. I en första studie är det viktigt att se hur folk i olika delar av organisationen ställer sig till relevansen hos projektet och hur stödet för projektet ser ut. Man bör titta på lämpigheten hos schemat, planen och metoden efter projektet, men även under dess gång. För att utvärdera hur samarbetet har fortskridit för gruppen bör ledarskap, tillgång av personal, koordination och kommunikation mätas. Detta bör mätas eftersom en dåligt fungerande grupp kan stjälpa ett annars lyckat projekt. Utmaningen är att sortera ut vilka parametrar som är viktiga i olika sorters projekt.<sup>45</sup>

Phillips förespråkar användandet av enkäter när det gäller mätning av tillfredställelse hos kunden. Enkäten måste givetvis anpassas till varje enskilt projekt men man bör utgå från att det finns fem olika typer av grundfrågor som kan vara passande att bygga enkäten på. De typer av frågor som kan ingå i enkäten är öppna frågor, checklistor, tvåvägsfrågor, flervalsfrågor eller olika typer av rankingsystem. Beroende på typen av projekt kan enkäten

---

<sup>43</sup> Phillips J. (2000). s.92

<sup>44</sup> Ibid. s. 92-93

<sup>45</sup> Ibid. s. 98

innefatta endast en av typerna eller i vissa fall samtliga.<sup>46</sup> Utöver enkäter kan man i detta stadium även använda sig av djupintervjuer eller observationer för att fånga kundens reaktioner och deras nivå av tillfredsställelse.<sup>47</sup>

### 2.3.2. Graden av inläring

En faktor som visar att ett projekt verkligen varit framgångsrikt eller ej, är såvida den personal som tagit del av stora förändringar kring arbetsrutiner och andra procedurer har lärt sig dessa förändringar på djupet.<sup>48</sup> Graden av inläring är viktig att mäta eftersom man då får en chans att se var i förändringsprocessen implementeringen inte gått som planerat.<sup>49</sup>

Phillips framhåller några nyckelområden där problem kring inlärandet brukar framkomma. Ett problem för många företag är hur man efter en utbildning och inläring ska applicera den nya kunskapen i arbetsmiljön. Under ett konsultprojekt är personalen ofta med om flera olika nya inlärningsmoment och det är av största vikt för företaget att denna nya kunskap integreras i det dagliga arbetet. Kunskapen som överförs mäts under nästa punkt i utvärderingen där man tittar på hur den applicerats och implementerats. Men den bör enligt Phillips även mätas tidigare under processens gång för att se hur inlärandet går samt om man har möjlighet att förhöja effekten av det.<sup>50</sup>

För att mäta nivån av inläring bör man använda olika sorters jämförelser före och efter utbildning. En förbättring i dessa tester visar tydliga tendenser på ökade kunskaper och färdigheter. Tillvägagångssättet för dessa tester liknar ofta de enkätundersökningar som tidigare berörts då prestationstester är väsentligt dyrare att genomföra.<sup>51</sup>

En annan metod som används är så kallade målrelaterade tester. Dessa tester har specifika svar som baseras på de mål som konsultuppdraget ska utmynna i. Deltagarna jämförs inte med varandra utan bedöms mot ett minimumresultat som varje person ska uppnå. De målrelaterade testerna är populära inom konsultverksamheter då de är bra vid implementering av nya system och procedurer. Testerna är relativt lätta att administrera men det är av stor vikt att man utformar dem efter tydliga mål för att få ett rättvisande resultat. Metoden medför dock svårigheter att mäta mer ogripbara värden som känslor eller problemlösningsförmågor.<sup>52</sup>

---

<sup>46</sup> Phillips J. (2000). s. 99

<sup>47</sup> Ibid. s.102

<sup>48</sup> Ibid. s. 119

<sup>49</sup> Ibid. s.121

<sup>50</sup> Ibid. s. 120

<sup>51</sup> Ibid. s. 122

<sup>52</sup> Ibid. s. 122-123

Prestationstester kan trots att de ofta är svårare att administrera vara nyttiga att genomföra. Deltagarna får i dessa under övervakning göra muntliga eller fysiska uppgifter i exempelvis rollspel, där instruktioner ges ut angående specifika problem och uppgifter. För att utvärderingen ska generera så mycket information som möjligt är det viktigt att deltagarna sätts i situationer där de har möjlighet att visa upp många av de inlärd momenten. Det är även viktigt att momenten är bra planerade och att deltagarna har tillgång till alla de verktyg som kan behövas i olika situationer. För att man ska få en rättvisande bild av deltagarnas prestationer behövs dessutom klara och tydliga instruktioner så att inte prestationsnivån hämmas av otydlig information.<sup>53</sup>

### *2.3.3. Utfallet av den verkliga applikationen och implementeringen*

Tredje mätnivån har vissa likheter med punkten innan, och om man exempelvis planerar att genomföra en mätning av detta slag så är det inte alltid nödvändigt att göra lika omfattande mätningar om graden av inläring.<sup>54</sup>

Dessa mätningar tar vid efter att implementeringen är gjord i projektet för att se vilken framgång dessa har nått i organisationen.<sup>55</sup> Men det är även här som de viktiga förändringarna adresseras i syfte att dra så stor nytta som möjligt från denna vetenskap. Man kan i organisationen senare understödja olika sorters belöningar på mätningar kring graden av implementering. Dessa undersökningar liknar till stor del de som genomförs för att mäta kundens tillfredställelse. Dock ligger tyngdpunkten på uppföljning snarare än förstudier. Utmaningen i denna mätning är att fastställa när man som tidigast kan analysera och se trender och mönster vid en implementering. Det är av stor vikt att lyckas hitta den tidpunkt då det inte är för sent att göra förändringar men då mönster och förändringar i beteendet har börja skönjas.<sup>56</sup>

Precis som under rubriken graden av inläring så förespråkas användandet av enkätundersökningar för att fastställa den faktiska förändringen. Innehållet i dessa enkäter bör bland annat beröra hur framgångsrik implementeringen anses vara, hur pass mycket de nya kunskaperna används i det dagliga arbetet och hur mycket det har förenklats och förbättrat personalens arbetsuppgifter. Konsulterna bör även inkludera frågor om tillvägagångssättet kring implementeringen och hur denna övergång eventuellt kunde ha gjorts på ett annorlunda sätt. Precis som med mätningar kring kundens tillfredställelse så kan man även här använda

---

<sup>53</sup> Phillips J. (2000). s. 125

<sup>54</sup> Ibid. s. 131

<sup>55</sup> Ibid. s. 138

<sup>56</sup> Ibid. s. 140

sig av djupintervjuer och olika fokusgrupper för att komma närmare personalen och kanske utvinna information som inte hade kommit fram under en enkätundersökning.

Insamlandet av de data som de medverkande besitter kan efter uppdraget samlas in genom antingen skriftlig utvärdering eller genom samtal i olika stora grupper. Nackdelarna med denna metod är att mycket av informationen förlitar sig på deltagarnas input trots att de inte har chansen till anonymitet, vilket kan försämra tillförlitligheten. Metoden kan även i vissa fall vara tidskonsumerande och det finns en risk att de olika uppdragen inte slutförs om folk från ledande positioner inte närvarar vid testtillfället.<sup>57</sup>

#### 2.3.4. Påverkan på affärsrörelsen

Denna mättnivå täcker kanske den viktigaste typen av utvärderingsvärden nämligen mätningar av olika typer av effekter. Dessa data är extra viktiga då de ofta påverkas positivt vid ett lyckat konsultprojekt. Det är också inom dessa områden kunden eftersträvar att mätningar görs och redovisas eftersom det ofta inkluderar hårda obestridliga data.<sup>58</sup>

För att hjälpa kunder att fokusera på rätt sorts mål så har det gjorts en skillnad på olika sorters data nämligen *hårda* och *mjuka* värden. Hårda värden är oftast förbättringsvärden som är relativt lättinsamlade och presenteras som obestridliga fakta. Dessa värden är de mest önskvärda mätvärdena och inkluderar ofta produktivitet, profitabilitet, kostnadskontroll samt kvalitetskontroll.<sup>59</sup> En definition av hårda värden finns tidigare i teorin under rubriken med samma namn.

Phillips grupperar hårda värden i fyra underdivisioner; *effekt*, *tid*, *kostnad* och *kvalitet*. Effekten av olika förändringar i diverse avdelningar exempelvis tillverkning brukar vara relativt lätt att mäta, då de flesta företag redan genomför dessa tester, genom att jämföra mätningar före och efter implementering. Kring *effekt* kan man exempelvis mäta antal enheter som produceras. Kvalitet är allt som oftast en viktig fråga för många företag och även här finns inte sällan befintliga verktyg för att övervaka och mäta kvalitén i olika processer. Vanliga måttal för *kvalitet* är antal defekta produkter, antal reklamationer et cetera. *Kostnad* är en parameter som många företag vill effektivisera med hjälp av konsultprojekt där konsulterna ofta kan visa på vilken påverkan man har haft på resultatet genom att mäta förändring i exempelvis kostnad per enhet, rörliga kostnader eller overhead kostnader. *Tid* är också den väsentliga aspekt då tidsvinster som minskad tillverkningstid slutligen resulterar i

---

<sup>57</sup> Phillips J. (2000).. s. 159- 163

<sup>58</sup> Ibid. s. 169-170

<sup>59</sup> Ibid. s. 171

ökad effekt eller minskade kostnader. Skillnaden mellan dessa sorters data kan ibland vara oklar då vissa data kan överlappa. En olyckskostnad kan exempelvis även listas som antal olyckor alltså kvalitet, eller förlorade dagar på grund av olyckor alltså tid.<sup>60</sup>

Eftersom dessa mätvärden kan eftersläppa i flera veckor kan det vara lämpligt att komplettera med mjuka värden i ett tidigare skede så som attityd och motivation. Mjuka värden är ofta svårare att samla in och analysera men används ofta vid brist på hårda värden.<sup>61</sup> Mjuka värden definieras tidigare i teorin under rubriken med samma namn.

De mjuka värdena har delar Phillips upp i sex kategorier. Kategorier är: *Arbetsvanor*, som frånvaro och tröghet i arbetsuppgifter. *Klimat*, som klagomål och diskriminering. *Utveckling*, som löneökning och befordran. Övriga tre kategorier är *Nöjdhet*, *Initiativ* och *Nya färdigheter*. Mängden mjuka värden är väldigt stor och möjligheterna för andra indelningar är stor.<sup>62</sup>

### 2.3.5. Avkastning

*ROI eller Return On Investment* kan ibland missbrukas och tolkas till en för bred definition för att på så sätt inkludera en större del av utgången från projektet. Konsulter har länge sökt sig till ROI som utvärdering eftersom det är ett inarbetat begrep hos ledningen i många företag men även för att framställa konsultarbetet som en investering och inte enbart som en kostnad.<sup>63</sup>

Vid uträkandet av ROI finns ett flertal olika tillvägagångssätt men det är två av dessa som är klart dominerande nämligen *the benefit cost ratio (BCR)* och *the basic ROI formula*. Oavsett vilken metod man använder bör man lägga vikt vid att förklara för kunden varför man valt en specifik metod och vilka antaganden som gjorts. BCR skapar ett nyckeltal för relationen mellan konsultationens bidrag och konsultationens kostnad:

$$\text{BCR} = \text{konsultationens bidrag} / \text{konsultationens kostnad}^{64}$$

Det skapas alltså en jämförelse mellan kostanden hos ett projekt och fördelarna med att ha genomfört det samma. Ett nyckeltal på summan 1 visar på att fördelarna har varit lika stora som de faktiska kostnaderna. Om man får ett nyckeltal på 2 så innebär detta att för varje

---

<sup>60</sup> Phillips J. (2000). s. 173-174

<sup>61</sup> Ibid. s. 172

<sup>62</sup> Ibid. s. 175-177

<sup>63</sup> Ibid. s. 202

<sup>64</sup> Ibid. s. 203



spenderad krona så har man fått tillbaka två kronor. En fördel med denna metod är att företag sällan använder den på andra investeringar som byggnader et cetera och man slipper i många fall en jämförelse med dessa aktiviteter.<sup>65</sup>

Den kanske mest lämpade metoden att applicera på just konsultverksamheter är the ROI formel. Här får man fram ett procenttal som bygger på följande formel:

$$\text{ROI (\%)} = (\text{Konsultationens nettobidrag/konsultationens kostnad}) * 100$$

Konsultationens nettobidrag räknas ut som konsultations bidraget minus dess kostnader.

Denna sortens uträkning har större likheter gentemot de som vanligtvis används vid andra sorters investeringar. Förutom den självklara fördelen med ROI, att man ser konsultationens bidrag till organisationen så finns det även andra positiva aspekter med denna beräkningsmetod. ROI-beräkningar kan vara till stor nytta för själva konsultprocessen då man tittar på mätvärden under olika delar av projektet och från olika källor. Det blir då tydligt var i processen förbättringar är nödvändiga och en förändring kan underlättas till nästa projekt.

ROI beräkningar har även en tendens att underlätta konsultarbetet på flera nivåer. Med tydlig redovisning av beräkningarna så kan ledningsgruppens inställning ändras från att se projektet som en utgift till en investering samtidigt som resterande av organisationen får en bättre syn på hur konsultverksamhet och resultat hänger ihop.<sup>66</sup>

Mängden olika sätt att inhämta data, att isolera konsultens bidrag och att konvertera data till monetära termer gör att det finns mängder med olika tillvägagångssätt för ROI -beräkningar.<sup>67</sup> Eftersom processen i mångas ögon är väldigt komplex så finns också hinder som konsulten måste övervinna för att processen ska bli godtycklig i den stora mängdens ögon.

- För att ge ROI -processen så hög trovärdighet som möjligt så bör man aldrig genomföra den utan att på något sätt isolera vad som varit konsultens bidrag.
- Då man är tvungen att använda antaganden för att ha en möjlighet att mäta ROI inom olika tidsramar är det av yttersta vikt att man tar sig tid att hitta pålitliga källor för dessa antaganden.
- Man bör ha en aktsam inställning vid precisering av konsultbidrag och vid kostnader.

---

<sup>65</sup> Phillips J. (2000).. s. 203

<sup>66</sup> Ibid. s. 213

<sup>67</sup> Ibid. s. 214-215

- Använd inte ROI -processen i alla konsultuppdrag. Ibland kan det vara olämpligt och onödigt svårt att använda sig av ROI mått, använd då andra mått som passar bättre till just det aktuella projektet.<sup>68</sup>

### **2.3.6. Icke finansiella mått**

Under denna mätpunkt riktar Phillips in sig mot de mått som kallas för mjuka värden. Beroende på hur det aktuella projektet har utformat sig så kan dessa värden i slutändan vara rentav viktigare för företagets fortsatta framgång de rent finansiella värdena.<sup>69</sup>

De mjuka värdena är värden som inte alltid kan eller ska mätas i finansiella termer och det finns en mängd olika parametrar att titta på från projekt till projekt. Bland de vanligaste återfinns värden som personalnöjdhet, andel nöjda kunder, antal reklamationer, kommunikationsnivå och personalomsättning.

De mjuka värdena kan identifieras i olika faser och situationer av projektet. Konsulten kan redan i de inledande faserna identifiera vilka värden som är aktuella att titta på för att sedan inkludera dem som en del i utvärderingen under loppets gång. Det händer ofta att nya värden dyker upp under projektets gång efter exempelvis implementeringsfasen eller under data insamlingen. Det finns ofta svårigheter med att precisera precis exakt hur stor förändring som har skett när man tittar på de mjuka värdena samt hur stor del av dessa som kan härledas till det pågående konsultprojektet. Därför ses ofta mjuka värden som en typ av extra information som ytterligare visar på projektets framgång men som inte behöver ytterligare analyser.<sup>70</sup>

En svårighet ligger ibland i att mäta värden som företagskultur eller arbetsklimat. Det kan många gånger vara lägligt att även här ta hjälp av attitydenkäter. En del värden som personalomsättning eller antal sjukskrivningstimmar kan med hjälp av attitydenkäter mätas och relateras direkt till ett konsultprojekt.<sup>71</sup>

## **2.4. Teorianknytning**

*Det teoretiska fält vi har valt att belysa baseras på generell utvärderingslitteratur.*

*Phillips resonemang överrensstämmer mycket med Mångkriteriemetoder som kombinerar både kvantitativa och kvalitativa värden. Hans styrkort kan ses som en vidareutveckling av Mångkriteriemetoderna.*

---

<sup>68</sup> Phillips J. (2000).. s. 214-216

<sup>69</sup> Ibid. s. 220

<sup>70</sup> Ibid. s.222

<sup>71</sup> Ibid .s. 222-224

*Phillips har valt att isolera den effekt som det aktuella konsultprojektet mynnat ut i. För att specialisera denna metod för konsultprojekt mäter Phillips inte bara effekterna med hårda och mjuka värden, utan tittar även exempelvis på hur implementeringen av nya metoder fungerar i organisationen, samt hur inläringen hos personalen skett.*

*Då den generella synen på utvärderingsprocessen ligger till grund för våra efterforskningar har vi valt att i vår Empiri och Analysdel använda den samma som grundmall för att sedan applicera Phillips mer specifika tankegångar för de konsultverksamheter som vi granskat.*

### 3. Metod

*I metodavsnittet redogör vi för vårt tillvägagångssätt i samband med insamling och behandling av det teoretiska och empiriska materialet till vår uppsats. Vi vill i detta avsnitt ge läsaren en möjlighet att förstå varför vi valt våra metoder. På så sätt hoppas vi att läsaren bildar sig en uppfattning om förfarandet är godtagbart och om metoderna är tillförlitliga.*

---

#### 3.1. Övergripande metod

##### 3.1.1. Metodval

I vår uppsats stod vi inför uppgiften att undersöka ett fält där våra förkunskaper var begränsade till nedskrivna fakta och ingen av oss hade någon förkunskap som kunde tillskrivas egna upplevelser. Därför valde vi att undersöka fältet med hjälp av kvalitativa intervjuer. Som Jan Trost uttrycker det: ”Vill jag veta hur många blommor av skilda slag som finns på ängen så skall jag gå ut och räkna dem (kvantitativ studie). Vill jag veta vilka sorter som förekommer och hur deras livsbetingelser ser ut så ska jag inte räkna dem utan söka variation och försöka förstå deras situation (kvalitativ studie).”<sup>72</sup>

Exempel på litteratur som påverkat oss i våra metodval och i då vi utfört undersökningar i praktiken, kan nämnas *Steinar Kvaales* bok *Den kvalitativa forskningsintervjun* samt *Anna Johansson* som författat *Narrativa teorier och metoder*. Vi sökte även bland redan publicerade uppsatser för att få inspiration till relevanta metoder. Sådana sökningar genomförde vi på bland annat Lunds Universitets uppsatsbank Xerxes.<sup>73</sup>

#### 3.2. Tillvägagångssätt metod

Då våra förkunskaper inom området managementkonsultation var begränsade innan själva intervjuprocessen startade, ansåg vi att det inte fanns något mandat att hålla intervjuerna med en grad av hög *strukturering*. Med grad av strukturering menas i vilken utsträckning intervjufrågor har fasta svarsalternativ.<sup>74</sup> Att utföra intervjuer med en hög grad av strukturering och samtidigt utvinna så mycket kunskap som möjligt från intervjupersonen, betraktade vi som svårt. Främst av det skäl att vi befarade att gå miste om intressanta synpunkter och fakta, vilken vi själva inte var medvetna om innan intervjutillfällena. Av den

---

<sup>72</sup> Trost, Jan. (1993). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur s. 13

<sup>73</sup> Xerxes. <http://theses.lub.lu.se/undergrad/>

<sup>74</sup> Trost, J. (1993). s. 16

teori vi innan intervjuerna bearbetat, framgick heller inte att det fanns enkla svar på de frågor som vi avsåg att ställa.

Frågan om grad av *strukturering*, blir särskilt intressant om man betraktar den i ljuset av vad man som undersökare, betyder för undersökningen. Hur påverkar jag som undersökare svaren som kommer från en intervjuperson? Denna fråga är givetvis mycket svår att besvara och kräver att man känner sitt ämne väl, samt andra faktorer som till exempel vad undersökningens ämne betyder för intervjupersonen.<sup>75</sup>

Den här problematiken vidrör även Patrik Asperts. Han kallar metoder där forskaren själv deltar för *mellanmänniska* vilket syftar till att den som undersöker något, genom till exempel intervjuer, interagerar med sin intervjuperson och inte helt kan behålla sin studerande roll som forskare vid interaktioner av detta slag. Forskaren bör delta och interagera med fältet i hopp om att kunna förstå varför aktörerna på fältet beter sig och handlar som de gör.<sup>76</sup>

I våra försök att boka intervjuer med spännande och i våra ögon intressanta aktörer i undersökningsfältet, kontaktade vi flera olika konsultbyråer för möjliga intervjuer. Till vårt besvikelse visade det sig att några tänkta intervjupersoner var ovilliga att delta i intervjuer beträffande utvärdering av konsultprojekt. Vi informerade alla eventuella intervjupersoner att vi respekterade det faktum att undersökningar som inriktar sig på kunder i någon mån är ett känsligt ämne för konsulter.

Vi försökte vända de känsliga punkterna för managementkonsulter till en fördel för oss. Vi betonade i vår kontakt med tänkbara intervjupersoner att vi var noga med att skydda dem i våra texter, om de ansåg att det krävdes för att få dem att låta oss intervju dem. Etiska frågor är betydande för dem som genomför en öppen studie, vilket innebär att forskaren berättar för respondenten vad studien har för syfte samt vad ett deltagande i studien kan innebära.<sup>77</sup>

### 3.2.1. Kritik mot kvalitativa metoder

Som vi ovan nämnt använder vi oss i den här uppsatsen av kvalitativa metoder som intervjuer för insamling av empiriskt material. Kritiker av kvalitativa undersökningsmetoder framställer ofta dessa metoder som allt för subjektiva. Det innebär att de anser att denna typ av forskning bygger för mycket på uppfattningar som är individuella och uppstår i relationen mellan den kvalitativa forskaren och fältet.

---

<sup>75</sup> Trost, J. (1993). s. 16

<sup>76</sup> Asperts, Patrik. (2007). *Etnografiska metoder*. Malmö: Liber s. 30

<sup>77</sup> Asperts, P. (2007). s. 62-63

En annat argument som används i kritiken av kvalitativ forskning är att den kan vara svår att applicera på andra situationer utöver det specifika område som undersökts. Detta är vad man kallar för problem med *generaliserbarheten*. Kvalitativa forskare brukar försvara sig mot sådana här påståenden genom att hävda att det är kvalitativa fallstudier inte är avsedda för att representera en grupp eller en specifik situation, utan att kvalitativa studier istället bör relateras till och jämföras med teori.<sup>78</sup>

### **3.3. Metodiskt förfarande - teori**

Vår uppsats kretsar kring utvärderingar och dess betydelse för konsultverksamheter på olika plan. Då vi utförde våra intervjuer relativt tidigt i vår uppsatsstudie, var det mesta av vår kunskap utvunnen ur berättelser, åsikter, påståenden et cetera, vilka våra intervjupersoner delgivit oss vid olika intervjutillfällen. Fram tills dess att teorier gått igenom fick vi betrakta dem som sanningar och generella spelregler i konsultbranschen. För att undersöka dessa berättelsers relevans har vi därför jämfört dem med litteratur från författare och teoretiker som undersökt branschen och liknande fenomen. Patrik Aspers underbygger detta genom att hävda att en utvärdering av teoretiskt material kan ske först när den ställs mot relevant empiriskt material.<sup>79</sup>

För att kunna genomföra en jämförande utvärdering mellan empiri och teori började därför vår kunskapssökandeprocess med att söka efter sekundärdata, artiklar och böcker som kunde tänkas hjälpa oss att besvara vår frågeställning. Vi sökte bland annat efter begreppen *utvärdering* och *konsult* i bibliotekskataloger, artikeldatabaser på Lunds universitet och på Malmö högskola. Vår litteratursökning utfördes av flera olika skäl. Dock ville vi i en inledande fas förstå på ett övergripande plan hur en utvärdering i konsultprojekt går tillväga. På så vis gav det oss också bättre möjligheter att ställa relevanta frågor under våra intervjuer, vilket vi i sin tur ansåg skulle ge oss ett mer innehållsrikt svarsmaterial. En litteraturstudie av detta slag är rimligt i samband med omfattande projekt. Dock har tidigare forskning en förmåga att begränsa en forskare i ett nytt fält. Då det på förhand färgar den inom fältet oerfarne forskaren och tenderar att definiera vad som är värt och inte värt att undersöka.<sup>80</sup>

Att välja lämpliga teorier sker inte alltid utan komplikationer. Det viktigaste för att göra ett bra val av teorier är dessa skänker läsaren en större förståelse och hjälper uppsatsförfattaren

---

<sup>78</sup> Bryman, Alan. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber. s. 269-271

<sup>79</sup> Aspers, P. (2007). s. 46

<sup>80</sup> Ibid. s. 68

att svara på sin frågeställning. Inte minst gäller det att teorin i mötet med empirin klarar av att täcka in valt ämnesområde och att de relaterar till varandra på ett förklarande vis.<sup>81</sup>

### **3.4. Metodiskt förfarande - empiri**

Att angripa ett nytt kunskapsområde kan vara svårt, det finns inga enkla metoder för att under en begränsad tidsperiod samla kunskap. I våra undersökningar har det till exempel varit viktigt för oss att försöka förstå hur konsulterna gör skillnad mellan en framgångsrik utvärdering och en mindre framgångsrik utvärdering. Detta är ett exempel på en kategorisering som aktören själv gör och är betydande för hur konsulter möter kunder i olika situationer, samt väljer att agera gentemot kunden. Således är det också en kategorisering som aktören självmant gör och där vi med hjälp av våra valda metoder försöker att fånga upp sådana här åsikter från aktörerna på fältet.

I vår uppsatsprocess har den *narrativa* metoden fungerat som en stöttepelare i arbetet med att samla in och sammanställa ett empiriskt underlag. Den narrativa metoden har givit oss en ny syn på kunskap, utifrån vilken vi valt att angripa det, men i viss mån även det teoretiska materialet i vår uppsats som berättelser.

Narrativa metoder bör främst ses som tolkningsverktyg. En metod där forskaren fungerar som uttolkare av berättelser som han eller hon samlar på sig under kunskapsinsamlingen. Det gäller sedan att forskaren försöker tyda hur de åsikter, meningar, handlingar som beskrivs i dessa berättelser, påverkar det fält som forskaren studerar.<sup>82</sup> Våra insamlade berättelser innehåller åsikter, ståndpunkter, förklaringar, beskrivningar av tillvägagångssätt och annat vilket vi nyttjat för att försöka skapa en bild av hur våra intervjupersoner ser på utvärderingar i konsultprojekt, samt andra relaterade frågor för vår uppsats. Johansson menar att narrativa metoder med fördel kan användas både i samband med kvalitativa samt kvantitativa undersökningar. Likaså kan dessa metoder brukas i samband med text- och litteraturanalyser, intervjuer och transkriptioner samt vid observationer.<sup>83</sup>

#### **3.4.1. Managementkonsulter som undersökningsfält**

Då vi enats om uppsatssyfte började vi fundera inom vilken typ av konsultation som en undersökning av vårt slag var relevant att utföra. I början av vår arbetsprocess var vi intresserad av att undersöka utvärdering av ”mjuka” värden i samband med utvärderingar i

---

<sup>81</sup> Aspers, P (2007). s. 78

<sup>82</sup> Johansson, Anna. (2005). *Narrativ teori och metod*. Lund: Studentlitteratur. s. 27

<sup>83</sup> Johansson, A. (2005). s. 22

konsultprojekt. Detta gjorde att vi inriktade oss på konsultgrenen managementkonsultation, då vi i våra förundersökningar kom fram till att dessa konsulter i större mån än andra arbetar med frågor som innehåller ”mjuka” element. Vidare är det intressant att undersöka utvärderingsprocessen i projekt vilka managementkonsulter är inblandade i, då det är en kategori av konsulter som i våra ögon jobbar med ett brett spektrum av varierande områden. Detta var också något som flera av våra intervjupersoner bekräftade vid våra intervjuer.

Vi genomförde diverse undersökningar på olika svenska databaser för att se om någon uppsats med släktskap till vår publicerats tidigare. Vid dessa sökte vi på nyckelord som *konsult* och *utvärdering*. Dessa sökningar genomfördes på bland andra *Xerxes*<sup>84</sup>, vilket är Lunds universitets uppsatsbank och *uppsatser.se*<sup>85</sup> en databas bestående av uppsatser från olika svenska högskolor och universitet. Vid våra efterforskningar i olika forum, lyckades vi inte finna andra uppsatser som relaterade till vårt uppsatsämne. De resultaten gav oss en indikation på att vår undersökning är relevant och intressant. Dessutom som vi nämner i uppsatsens inledning har vi genomfört vår studie inom en tillväxtmarknad. Vi antar dessutom att konsultverksamheter har en mer självklar status i näringslivet än hos gemene man. Därför tror vi att kunskapen avseende en konsults arbetsuppgifter kanske är bristande hos allmänheten.

Företagen och konsulterna som vi kontaktat i våra undersökningar har använts för att ge oss en större förståelse för hur utvärderingsprocesser samt projekt fungerar i praktiken. De ska inte ses som ett bevis eller en standard som råder för alla konsulter och konsultprojekt. Istället bör man betrakta det som personliga åsikter och inställningar till det fenomen vi studerat. Deras berättelser har givit oss en möjlighet att reflektera över deras åsikter och erfarenheter i ljuset av relevant teori.

### **3.4.2. Val av intervjupersoner**

I syfte att genomföra en studie som är begriplig för andra krävs en plan för hur forskningen ska bedrivas, det benämns av Aspers som *forskningsdesign* vilket är ett begrepp som vi kommer att beskriva lite mer ingående längre ner i texten. För att skapa en plan kan forskaren utgå ifrån några olika frågor. Frågorna är kursiverade nedan och vi besvarar dem för att tydliggöra hur vi utformat forskningsdesignen för den här uppsatsen.<sup>86</sup>

*Vilka bör intervjuas för att skriva en bra uppsats?* – Kvalitativa intervjuer syftar till att öka förståelsen av den studerande företeelsen och skapa en grund för som skänker forskaren en djupare förståelse av företeelsen. Urvalet av intervjupersoner bör således ske systematiskt

---

<sup>84</sup> Xerxes. <http://theses.lub.lu.se/undergrad/>

<sup>85</sup> Uppsatser. se. <http://www.uppsatser.se/>

<sup>86</sup> Aspers, P. (2007). s. 84



utifrån medvetet formulerade kriterier som är teoretiskt eller strategiskt formulerade. Detta urval görs ej utifrån en fullständig definierad ståndpunkt, utan snarare utifrån en förförståelse som formats av en förstudie och utifrån förutfattade meningar.<sup>87</sup> Detta urval som Holme och Krohn Solvang beskriver är mycket likt vårt förfarande. Utifrån vår teoretiska förstudie som ovan beskrivits och vår syn på konsultverksamheter, utformade vi kriterierna för vårt urval av intervjupersoner.

*Vilka fall bör studeras?* – Vi har en kategori vilket är managementkonsultbranschen. Då denna bransch enligt våra förundersökningar, innehöll intressant fakta för vår frågeställning.

*Hur kommer jag i kontakt med relevanta intervjupersoner?* – Det här är en fråga som i hög grad avgörs av tid och resurser. Då vi inte hade gott om varken tid eller resurser i studien. Ansträngde vi oss helt enkelt för att genomföra våra intervjuer i Skåne-regionen inom en snäv tidsram. För att gallra ut relevanta personer att intervjua använde vi *Gula Sidorna* som är en internetbaserad telefonkatalog<sup>88</sup>. Vi sökte efter orden *Managementkonsult* i Malmö, Helsingborg och Lund. Vilket resulterade i en lista på cirka 30 företag. Då vi kontaktade dessa på telefon förklarade vi vårt ärende och var vi ringde ifrån. Vi ansåg att det var lika bra att informera respondenterna på förhand om syftet med vår undersökning och dess innerbörd för dem, det här kallas ibland för *informerat samtycke* och innebär att intervjupersonerna frivilligt deltar i undersökningen.<sup>89</sup> Några av de företag vi kontaktade avböjde att bli intervjuade med motiveringar där de underströk att det var känsliga frågor för deras verksamheter vilka de ogärna diskuterade offentligt.

*Hur länge ska jag vara i fältet?* – Denna fråga är intressant när det rör sig om undersökningar som är begränsade i tid, vilket ofta är fallet vid akademiska uppsatser. Som vi ovan nämnt valde vi att försöka komprimera intervjuerna till ett så få dagar som möjligt, givetvis på grund av tidsbegränsningen. Det är möjligt att detta har påverkat kvaliteten av intervjuerna men vi ansåg att det var nödvändigt för att hinna med uppsatsens samtliga moment.

Vi har i för den här uppsatsen genomfört intervjuer med konsulter från olika byråer. Du finner i *bilaga 7.1.* en kortare beskrivning av våra respondenter och deras organisationer.

### **3.4.3. Intervjusituationen**

Då våra respondenter samtliga är arbetar som managementkonsulter och utför projektutvärderingar i sitt dagliga arbete, kan intervjuerna illustreras som så kallade

---

<sup>87</sup> Holme, Idar Magne. Krohn Solvang, Bernt. (1997). *Forskarmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder – andra upplagan*. Studentlitteratur: Lund. s. 101

<sup>88</sup> Gula sidorna. <http://gulasidorna.eniro.se/>

<sup>89</sup> Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur. s. 107

*respondentintervjuer*. Det innebär att man intervjuar personer som själva är aktiva inom det fält man studerar och kan tänkas ha rikligt med kunskap om det valda fältet. Syftet med respondentintervjuer är att öka informationsinnehållet till det empiriska materialet.<sup>90</sup> Kvale menar att en betydande del av arbetet med studien bör ha genomförts innan själva intervjun genomförs, i det arbetet ingår att skapa sig en bild av den värld i vilken intervjupersonerna verkar i.<sup>91</sup> Som vi förklarat tidigare i texten genomförde vi en förstudie för detta ändamål. Då olika konsultverksamheter varierar mycket i fråga om vilka verksamheter som de olika konsulterna arbetar med, lärde vi oss mycket under intervjuerna. Begreppsvärlden och yrkesspråket blev tydligare för varje intervju som genomfördes och vi kände att förståelsen växte i takt med varje avslutad intervju.

Kvale anser att det troligtvis största problemet med intervjuer som undersökningsmetod är ledande frågor. Även om det framstår som obetydligt under själva intervjun kan i själva verket en omformulering av en fråga leda till att svaret blir annorlunda. Dock kan det i vissa situationer vara nödvändigt att omformulera frågorna, det avgörs främst av studiens ämne och syfte. Vid kvalitativa intervjuer kan det ibland vara användbart, då du som intervjuare vill få fram olika synpunkter från olika respondenter eller avser att jämföra de olika intervjusvaren emot varandra.<sup>92</sup> Vid våra intervjuer ställde vi ibland ledande frågor men vi försökte undvika det i största mån. Däremot frågade vi ibland intervjupersonerna ledande frågor, för att precis som ovan nämnts använda svaren i en jämförelse med varandra, i en analysfas. På så vis kunde vi vaska fram olika ståndpunkter samt avgöra om svaren på våra frågor speglade en gemensam åsikt eller ståndpunkt för personer inom konsultverksamheter.

#### **3.4.4. Transkribering och tolkning av empiriskt material**

Då vi genomförde våra intervjuer använde vi oss av en diktafon till att ta vara på vad som sagts under intervjuerna så att vi sedan kunde transkribera detta till ett skrivet material. Vi valde i vår transkriberingsprocess att inte skriva ut eventuella känslouttryck som uppstod under våra intervjuer, till exempel skratt eller skiftningar i tonläge under intervjusamtalen. Vid transkribering av texter anser vi att det var en stor tillgång att kunna se materialet som berättelser. Det gav oss en möjlighet att behandla teori och empiri som berättelser vilka vi sedan kunde jämföra.

---

<sup>90</sup> Holme, I M. Krohn. Solvang, B. (1997). s. 103

<sup>91</sup> Kvale, S. (1997). s. 92

<sup>92</sup> Ibid. s. 145-146

Det finns en problematik med det här tillvägagångssättet. När vi transkriberade det som sagts under våra intervjuer till text gav det oss en berättelse som var avskalad från faktorer som kroppshållning och kroppsspråk i allmänhet. I ett vanligt samtal är kroppsspråket ett element som ger både lyssnaren och talaren signaler och indikationer av olika slag. Då du transkriberar ett intervjumaterial från en bandspelare riskerar du givetvis att gå miste om dessa subtila signaler, det här är element som man bör ta hänsyn till när man analyserar berättelser.<sup>93</sup>

### 3.4.5. Summerande tankar kring metod

I boken *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen* illustreras relationen mellan empiri och teori i form av ett dansande par. Empiri och teori interagerar med varandra på samma vis och håller stundtals i varandra, glider ibland isär och trampar till och med varandra på tårna då och då. Det kan vara en studie av teoretisk karaktär där man låter teorin forma grunden för insamling av det empiriska materialet. Detta kallas för en *deduktiv* ansats.<sup>94</sup> Vår studie har snarare haft en *induktiv* ansats, vilket betyder att vi har valt teori utifrån det empiriska fält vi valt. Från början utformade vi syfte för vår uppsats vilket klargjorde vilket som var vårt fält. Utifrån det valdes sedan en kvalitativ metod i form av intervju för att undersöka detta. Då vi ansåg att denna metod skulle ge oss de bästa förutsättningarna för att kunna utvinna så mycket material som möjligt. Teorin blir ändå en given följeslagare till empirin i arbetsgången även i en induktiv studie, eftersom det är nödvändigt att jämföra den teori som frambringats ur empirin med existerande teorier.<sup>95</sup>

Enligt Kvale har främst tre begrepp fått en utstående roll för att verifiera de metoder som används vid insamlingsprocessen. De här tre begreppen är *generaliserbarhet*, *reliabilitet* samt *validitet*.<sup>96</sup> Det finns olika varianter av begreppen men vi berör de som är relevant för den här uppsatsens metodiska förfaringssätt. *Analytisk generalisering* betyder att man på välgrundade tolkningar av förutsättningarna inom ett fall eller ett fenomen försöker härleda om dessa går att applicera på en annan situation. Med hjälp av exempel och belägg försöker undersökaren att skänka läsaren en förståelse för detta fenomen. Vilket det sedan är upp till läsaren att bedöma i vilken grad de påståenden som presenteras är generaliserbara.<sup>97</sup> Det hävdas ibland att generaliserbarheten är högre då man tillämpar kvalitativa metoder. För vår uppsats anser vi dock att vi inte kunnat utvinna relevanta fakta till vårt syfte och frågeställningar med hjälp av

---

<sup>93</sup> Johansson, A. (2005). s. 250

<sup>94</sup> Gustavsson, Bengt (red.) (2007). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskap – tredje upplagan*. Studentlitteratur:Lund. s. 123

<sup>95</sup> Gustavsson, B. (2007). s. 123

<sup>96</sup> Kvale, S. (1997). s. 207

<sup>97</sup> Ibid. s. 210

kvantitativa metoder. I vårt fall gav oss intervjuerna en möjlighet att få en mer nyanserad och ingående bild av vårt ämnesområde.

Validitet rör frågan om forskaren verkligen undersöker det denne avser att undersöka, detta bör sättas i relation till uppsatsens syfte och frågeställningar.<sup>98</sup> I vår uppsats kan detta till exempel vara nyttigt att analysera validiteten av den narrativa metoden. Vi har därför försökt att skapa goda förutsättningar för att kunna jämföra berättelserna som återgavs under intervjuerna med de berättelser vi inhämtat från teorin, därav har vi valt att tematisera vår empiri och analysdel. För att på relevanta områden jämföra vad som skiljer och överensstämmer mellan våra intervjupersoners och valda teoretikers berättelser.

Reliabiliteten är alltid intressant om man utfört kvalitativa studier, särskilt intervjuer. Då det syftar till om den information som utvunnits ur intervjun påverkats av intervjuaren.<sup>99</sup> Att påstå att vi inte påverkade våra intervjupersoner i någon mån är befängt men vi anser att den interaktion som uppstått varit av godo eftersom den bidragit till en djupare diskussion. Vi tycker inte heller att vi påverkat våra intervjuares möjligheter att svara efter eget huvud.

---

<sup>98</sup> Kvale, S. (1997). s. 215

<sup>99</sup> Ibid. s. 188

## 4. Empiriska och teoretiska berättelser

*Vi kommer i detta stycke som består av empiri, teori samt analys att jämföra de berättelser från våra intervjuer med insamlat material från teorin. Avslutningsvis i varje stycke så redogör vi för våra egna reflektioner över det som behandlats i den empiriska och teoretiska diskussionen. Då mycket av den generella utvärderingslitteraturen bygger på en uppdelning av kvalitativa och kvantitativa metoder, har vi valt en uppdelning utifrån dessa rubriker. Efter det följer ett stycke om hur man kombinerar dessa två metoder. Under våra undersökningar har vi insett kommunikationens betydande roll för utvärderingar. Detta avhandlas i den avslutande delen i detta stycke. Vi har valt detta upplägg därför att vi anser att det tydligast påvisar var empiri och teori överrensstämmer och går isär.*

---

### 4.1 Projektets faser

Vi avser att i detta stycke återge en generell bild av hur arbetsgången i samband med ett konsultprojekt ter sig. Den här gestaltningen är en blandning av olika poänger och beskrivningar som framkommit under våra intervjuer med olika konsulter. Det är ingen standard som gäller inom branschen utan en ungefärlig återgivning av ett tillvägagångssätt, man bör tänka på att olika konsulter arbetar på olika sätt.

#### 4.1.1. Inledande säljfas

Innan projekten startar finns det utifrån våra intervjusvar någon form av säljfas. Det vill säga en process där det gäller för konsultbyråerna att ”vaska fram” potentiella klienter för framtida projekt. Viktigt i den här fasen är framförallt att kontakta framtida kunder som passar in i byråns tjänsteerbjudande, alltså klienter som har ett behov av de kompetenser som konsulterna kan erbjuda.<sup>100</sup> Utifrån vår analys av intervjusvaren tycks det också finnas andra metoder att komma i kontakt med framtida kunder. Ett annat sätt kan vara att kunden lägger ut ett projekt på upphandling. Då fungerar det istället så att olika byråer får tävla om vem som rör hem kontraktet med kunden. Det avgörs genom att konsultbyråerna presenterar sina förslag på lösningar för den potentiella kunden. Kunden gör sedan en gallring och väljer ut den konsultbyrå som presenterat det förslag de tilltalas mest av.

---

<sup>100</sup> Intervju, Järmland. 2008-04-25

### 4.1.2. Kvalificeringsfas

Konsulten träffar kunden och försöker i en diskussion komma fram till hur kundens problem ser ut. Det här sker utifrån några olika orsaker. Dels sker det därför att konsulten vill avgöra om det är ett problem vilket man kan hjälpa kunden att åtgärda, i våra intervjuer framhöll samtliga konsulter vikten av att konsulten också måste känna att det är ett projekt som är relevant och genomförbart. Järnland från Mantec lyfte fram den här problematiken i vår intervju med honom. Hans menade att det inte ofta sker att de avböjer ett projekt men att det ibland uppstår situationer där kunden är mer intresserad av en ”temperaturmätning”.<sup>101</sup> Då uppstår ett läge där konsulten känner att kunden inte är tillräckligt intresserad av att gå vidare med ett projekt. Det kan vara riskfyllt för en konsult att gå in i ett sådant projekt, då de riskerar att slösa tid pengar och rykte på ett samarbete som inte har någon klar målsättning.

Cope menar att en av huvudanledningarna till misslyckade projekt är att konsulten är alltför vinstdriven och har ett kortsiktigt perspektiv på projektet. Drivkraften att tjäna snabba pengar överskuggar viljan att genomföra ett gediget projekt och bygga en långvarig relation med klienten, således utmynnar det i att projektet misslyckas.<sup>102</sup>

Men som vi tidigare nämnt tackar konsulterna sällan nej till projekt och den primära orsaken att genomföra kvalificeringsfasen är att kartlägga problemens natur och omfång.

### 4.1.3. Förstudie

Den här delen av projektprocessen hänger delvis ihop med kvalificeringsfasen. Skillnaden i förstudien är att man här gör en utförlig djupstudie av hur problemet ser ut och hur kundföretagets status i dagsläget är. Det finns lite olika benämningar och syn på denna fas bland våra intervjupersoner. Hans Wickström från Accenture säger att deras förstudie vanligen sker under 6-8 veckor i ett standard projekt, förstudiens storlek avgörs av projektets omfång. En förstudie ska leda fram till en rekommendation till kunden, i korta drag betyder det att man berör hur problemet bör bemötas för att lösa det på bästa sätt. En förstudie tillsammans med den fas vi presenterar under nästa rubrik utmynnar i ett så kallat *Business Case*.<sup>103</sup>

Förstudien är också den fas där våra respondenter vidhållit att man börjar fakturera kunderna för arbetet. Dock sker detta på olika vis. Någon konsultbyrå utför en förstudie till ett fast pris

---

<sup>101</sup> Intervju, Järnland. 2008-04-25

<sup>102</sup> Cope, Mick. (2000). *The seven C's of consulting*. London: Pearson Education. s. 35

<sup>103</sup> Intervju, Wickström. 2008-04-21

medan andra sänder över en offert som är prissatt efter antalet arbetstimmar vilka konsulterna spenderat på förstudien.

På ännu en punkt särskiljer sig våra respondenter, nämligen beträffande möjligheten för konsulten att hoppa av projektet. Järmland säger att Mantec aldrig avböjer att genomföra projekt om de gjort en förstudie, den övervägningen sker för dem i kvalificeringsfasen.<sup>104</sup> Wickström menar att Accenture efter en förstudie ibland kan komma med rekommendationen att den förändring som kunden vill genomföra i sin organisation inte bör verkställas av olika anledningar. I det fallet är det upp till kunden att avgöra om de ändå vill gå vidare från förstudien. Stundtals händer det då också att kunder efter förstudien väljer att genomföra projektet med andra konsultbyråer eller utan extern hjälp, trots att då en konsultbyrå genomfört förstudien för projektet.<sup>105</sup>

#### **4.1.4. Designfas**

Precis som vi ovan nämnt skall denna fas tillsammans med förstudien bygga grunden till projektuppdraget eller Business Caset som konsulterna gärna kallar det. I Designprocessen avgör konsulten, ofta tillsammans med kunden, vilka verktyg och metoder som används för förbättringen eller förändringen som projektet innebär. Det är viktigt att detta förankras väl i kundorganisationen för att genomförandet inte ska stöta på förhinder och motstånd, när den väl implementeras i kundens organisation.<sup>106</sup>

#### **4.1.5. Business Case - uppdragsbeskrivning**

Business Case är den uppdragsbeskrivning vilken konsulten presenterar för kunden, det baseras på prognoser och uppskattningar. Utöver detta fungerar Business Caset som en vägvisare för konsulten som hjälper till att avgöra vilken ambitionsnivå man bör lägga sig på för projektet. Business Caset utgör grunden till alla mätningar som sedan sker i projektet och det är emot det man sedan jämför i utvärderingar, för att avgöra om arbetet inom projektet framskrider i den takt man från början beräknat.<sup>107</sup> Utifrån de här resonemangen framgår tydligt vikten av att göra en grundlig förstudie, så att man kan producera ett detaljerat Business Case, vilket självfallet underlättar arbetet under projekts gång. Vi återkommer till

---

<sup>104</sup> Intervju, Järmland. 2008-04-25

<sup>105</sup> Intervju, Wickström. 2008-04-21

<sup>106</sup> Intervju, Kastman. 2008-04-18

<sup>107</sup> Ibid. 2008-04-18

hur viktigt det är för projektet, att fastställa bra mål och syfte i Business Caset under andra rubriker i texten.

#### **4.1.6. Implementeringsfas**

När arbetet väl nått så här långt, sker det som egentligen kan sägas vara själva projektet. Det vill säga det operationella arbetet med att genomföra förändringen. Här verkar konsulten i olika delar i klientens organisation, beroende på vilken typ av uppdrag man kommit överrens om med kunden. Ibland kan det röra sig om större förändringar, då konsulten fungerar som en del i klientorganisationen och ibland kan de fungera som extern rådgivare och jobbar mer med övervakning i någon form.<sup>108</sup>

#### **4.1.7. Avslutningsfas**

Denna fas tar sig formen av ett möte där man mer eller mindre sammanfattar hur projektet utfallit, detta möte sker alltid med ihop uppdragsgivarna. Detta är oftast personer med högre poster inom klientorganisationen, till exempel styrelse, verkställande direktör eller andra personer från ledningsgruppen som berörs av projektet. Här sker en avrapportering som kan vara både skriftlig och/eller muntlig. Jacobsson Höckert säger att man ibland presenterar slutsatser och resultat för större delar av kundorganisationen, i form av ett föredrag inför en större församling.<sup>109</sup> I nästa stycke i texten kommer vi att beröra mer av hur utvärderingen ser ut och vad den har för betydelse för olika intressenter.

#### **4.1.8. Projektgrupper**

Det finns enligt våra respondenter tre övergripande styrfunktioner inom ett konsultprojekt:

*Styrgrupp* – Denna grupp består av uppdragsgivarna, vilka oftast är en kunds ledningsgrupp eller VD. Vidare består gruppen av personer med ett visst mått av befogenheter inom projektet. Dessa personer härstammar ifrån både konsultbyrån och kundorganisationen. Styrgruppens primära uppgift är att styra projektet mot uppsatta mål och syfte. *Arbets- eller projektgrupp* – Den här gruppen utgörs av projektmedlemmar som är inblandade i det operationella arbetet. *Projektledare* – Ett projekt har vanligen två projektledare. En som kommer från konsultbyrån och en från kundorganisationen. De ska säkerställa att både parter intressen uppfylls och projektledarna är ”spindlarna i nätet”. Projektledarna sköter

---

<sup>108</sup> Intervju, Kastman. 2008-04-18

<sup>109</sup> Intervju, Jacobsson Höckert. 2008-04-17



kommunikationen mellan projektets olika delar. De sköter utvärderingsrapporteringen till styrgruppen samt återför deras åsikter till arbetsgruppen.

## **4.2 Utvärdering med ett kvantitativt fokus**

När vi frågat våra intervjupersoner om verktyg och metoder har det entydigt framkommit att ROI är ett mått som används för att utvärdera projektets framgång. ROI ses enligt konsulterna av deras kunder främst som ett kvantitativt avkastningsmått vilket visar projekts bidrag i kontrast till dess kostnad.

Maria Kastman, konsult från Connecta menar att kunden alltid efterfrågar finansiella ROI - tal för projektet, hon understryker även att konsulten också gärna använder ROI - mått då det är ett nyckelvärde vilket hon tycker man bör ta hänsyn till. Tillsammans med kunden går sedan konsulten igenom vilka hårda data man baserar sina mätningar på, för att komma överens om hur man ska räkna. ROI är ofta mått som leder till ett resultat vilket avser att spegla ökad eller minskad effektivitet i samband med projektet.<sup>110</sup> Även Järnland, senior konsult på Mantec, instämmer i Kastmans synpunkter kring användning av ROI som mått. Han anser att det är ett bra tal att basera mätningar i utvärderingar på därför att man med ROI alltid kan visa kunderna vad de får för de pengar de investerat i projektet. Järnland menar att han inte ser några svagheter med att använda ROI då det alltid är det målresultat man överenskommit med kunden som man styr projektet emot. Han hävdar att ROI är den bästa metoden för att konkret visa kunden med hårda värden att så är fallet samt att många i företagsvärlden känner till ROI.<sup>111</sup>

Wickström från Accenture menar att det stora fokus som finns på hårdare värden så som kostnader till stor del beror på kunderna då de är mycket intresserade av kostnader i olika former, till exempel vilken besparingseffekt projektet genererar om man genomför en effektivisering inom kundorganisationen.<sup>112</sup>

Phillips belyser vikten av ROI som utvärderingsmått under hans femte steg *Avkastning* i teorin. Han menar att konsulter länge har använt ROI i utvärderingar eftersom det är ett inarbetat begrepp hos företagsledningarna men även för att framställa konsultprojekt som en

---

<sup>110</sup> Intervju, Kastman. 2008-04-18

<sup>111</sup> Intervju, Järnland. 2008-04-25

<sup>112</sup> Intervju, Wickström. 2008-04-21

investering och inte enbart som en kostnad.<sup>113</sup> Han menar att ROI kan användas som en jämförelse mellan kostnaden för ett projekt och fördelarna vilket det bidragit med.<sup>114</sup>

Phillips poängterar att det vanligen finns data inom organisationer som är av särskild vikt för just kunden. Han påstår att konsulter ibland oroar sig för att det ska vara svårt att framställa relevant data för ett projekt och hänvisar till att kundens egenhändigt framtagna data då kan komma till användning. Dels av det skäl att det är bekanta data för organisationen som de har lätt att relatera till, dels därför att de som sagt ofta rör viktiga områden för respektive organisation.<sup>115</sup> Steg fyra i Phillips styrkort täcker mätningar av effekter. Dessa data är av vikt då de ofta påverkas positivt vid framgångsrika projekt. Kunden vill ofta att mätningar inom dessa områden görs eftersom det ofta inkluderar hårda obestridliga data, vilket tydliggör resultaten för dem.<sup>116</sup>

Phillips lyfter fram kritik till ROI, han skriver att för att ROI - processen ska få hög trovärdighet bör man isolera den effekt som konsulten bidragit med samt att när man genomför ROI - processen är det viktigt att ha en aktsam inställning vid precisering av projektets bidrag och dess kostnad. Eftersom man är tvungen att bygga ROI beräkningarna på antaganden är det viktigt att man funnit pålitliga källor till dessa antaganden. ROI som utvärderingsmått kan vara komplext och det gäller att tydligt redovisa hur man räknat samt vilka värden man inkluderar i beräkningarna.<sup>117</sup>

Patricia J. Rogers och Gary Hough har definierat en rad olika utvärderingsperspektiv där ett av dessa kallas för *Det ledningshierarkiska perspektivet*. I enlighet med detta synsätt utformas utvärderingar efter de mål och syften som prioriteras av ledningar och styrgrupper. Därför fokuseras också utvärderingarna till stor del kring parametrar som rör kostnadsaspekter på projekt. Rogers och Hough menar att denna syn på utvärdering ofta kritiserar för att vara för resultatfokuserad och ibland helt utelämnar viktig fakta. Då ledningar inte ser relevansen av beskrivande mjuka fakta för att framställa ett slutresultat.<sup>118</sup>

Carol H. Weiss benämner det här fenomenet som *teaching to test*, vilket relaterar till problemet med att de områden vilka mäts får för stor uppmärksamhet. Weiss menar att det

---

<sup>113</sup> Phillips, J. (2000). s. 202

<sup>114</sup> Ibid. s. 202

<sup>115</sup> Ibid. s. 170-171

<sup>116</sup> Ibid. s. 169-170

<sup>117</sup> Ibid. s. 214-216

<sup>118</sup> J Rogers, Patricia, Hough, Gary. *Improving the effectiveness of evaluation: making the link to organizational theory*. Evaluation and program planning. Vol. 18. No 4 (1995). s. 321-332

finns en fara att övriga arbetsuppgifter ges mindre intresse eller helt bortprioriteras då projektmedlemmar lägger ned sin möda på att prestera bra på de parametrar som utvärderas.<sup>119</sup> Denna typ av resonemang återfinns även ibland övrig litteratur som inriktar sig på konsultverksamheter,

ROI är ett bra mått att använda, främst med tanke på att det är välkänt och många inom näringslivet behärskar det. Detta kan ses som starka argument för ett utbrett användande av verktyget. Dock bör man tänka på att det är ett mått som producerar ett svar vilket bygger på projektets framgång ställt i relation till projektets kostnad. Man skall nog utgå ifrån att konsulter och kunder som använder detta mått är rutinerade och professionella. Tänkvärt är att detta mått skapar ett incitament för att försöka öka effektiviteten eller minska kostnader beroende på om det används för exempelvis ett besparings- eller ett förändringsprojekt. Denna form av incitament bidrar till att oaktsamma konsulter skulle kunna rekommendera sina klienter att till exempel skära ner personalstyrkan för att minska sina kostnader, vilket då förbättrar projektets slutresultat. Vi säger inte att det används på detta kortsiktiga vis i konsultprojekt generellt sätt, utan pekar snarare på att det finns ett incitament som i värsta fall kan bidra till kortsiktiga lösningar. På längre sikt kan sådana lösningar bli smärtsamma för kundorganisationen, till exempel om deras personalbehov ökar drastiskt kommande år, vilket kan vara svårt för en konsult att se i nuläget.

Under våra intervjuer har inte någon av våra respondenter framhållit kritik mot ROI som utvärderingsmått. Om vi lyfter in den tidigare diskussion som Phillips för om svårigheten med att isolera de effekter som konsulten bidragit med i projektet, det vill säga att det ibland kan vara invecklat att härleda vilka effekter i ett projekt som faktiskt kommer från konsulten och vilka effekter som kunden själv bidragit med. Vi ställer oss frågande till varför inte fler aktörer som är inblandade i konsultprojekt inte har en mer kritisk hållning till ROI och de uppgifter vilket man baserar sina beräkningar på.

### **4.3 Utvärdering med ett kvalitativt fokus**

Wickström menar att förändringar i mjuka värden ofta finns med bland förväntade effekter av ett projekt men att de är svårare att mäta. Wickström påstår också att kvalitativa utvärderingar ofta är av mindre intresse från kunders sida. Vad kunden primärt är intresserad av är hur

---

<sup>119</sup> Weiss, H. Carol. (1998). *Have We Learned Anything New About the Use of Evaluation*. American Journal of Evaluation. Vol. 19, No. 1. s. 26

projektet utfallit och vad det kostat, detta redovisas för kunden med hjälp av hårda finansiella mått.<sup>120</sup>

Kastman tycker att de mjuka värdena kan vara av större intresse men vidhåller att projekten redovisas primärt i hårda värden. Hon menar dock att det är av vikt att även redovisa de mjuka aspekterna av ett projekt, för att öka sin trovärdighet i kundens ögon. Hon förespråkar således att man kombinerar hårda och mjuka värden i sin utvärdering av projektet. Kastman berättar också under intervjun att de går utmärkt att mäta mjukare värden i monetära termer. Genom att man härleder ändringar i beteenden och rutiner till förbättringar eller försämringar som går att räkna i pengar. Kastman tar ett exempel med ett projekt som hennes byrå utfört för en kund där man lyckades minska antalet sjukskrivningar bland deras anställda, vilket ledde till minskade kostnader för kunden i slutändan. Förbättrar man som i det här exemplet arbetsklimat inom en kundorganisation kan det få kringeffekter som är positiva, de här effekterna kan sedan härledas till projektets insatser enligt Kastman.<sup>121</sup>

Monica Jacobsson Höckert, konsult på Right Management, berättar att man som konsult ofta kan använda kvalitativa verktyg som redan nyttjats i klientorganisationen. Många företag har genomfört undersökningar som visar hur deras relation är till kunder samt sin egen personal. Man avser då att påvisa förbättringar som skett under projektets gång emot värden, som tidigare identifieras i organisationen. Hon belyser också att i dagsläget gör så gott som alla företag enkäter och genomför utvecklingssamtal på återkommande basis.<sup>122</sup> Enkäter och intervjuer av olika slag är vanliga kvalitativa utvärderingsmetoder inom många organisationer menar Jacobsson Höckert. Detta är metoder som samtliga intervjupersoner nämner att de använder. Det framgår också att de upplever att det finns en utbredd ”enkättrötthet” i många företag och organisationer.

Patricia J. Rogers och Gary Hough nämner i sin fem olika perspektiv på organisationer i samband med projekt, precis som Monica Jacobsson Höckert berättar att det är vanligt att man använder sig av tidigare prestationer och mål inom organisationer för att utvärdera resultaten av ett projekt. Under de perspektiv som kallas för *Gatunivå byråkrati*. Dock menar Rogers och Hough att detta kan hämma utvecklingen av olika verksamheter och delar av en

---

<sup>120</sup> Intervju, Wickström. 2008-04-21

<sup>121</sup> Intervju, Kastman. 2008-04-18

<sup>122</sup> Intervju, Jacobsson Höckert. 2008-04-17

organisation på längre sikt. Eftersom man då inte tillåter sig att sikta högre än emot gamla resultat.<sup>123</sup>

Avsikten med en uppdelning av hårda och mjuka värden sker främst för att belysa rätt värden för kunden att fokusera på enligt Phillips.<sup>124</sup> I konsultens styrkorts sjätte steg *Icke finansiella mått*, menar han att beroende av vilken riktning projektet tagit sig kan de mjuka värdena ibland vara viktigare för kunden att inrikta sig på än de rent finansiella.<sup>125</sup> Phillips menar även att mjuka värdena inte alltid kan eller ska mätas i finansiella termer. Han anser att man med fördel kan samla in mjuka värden till kvalitativa utvärderingar med hjälp av enkäter. Eftersom detta verktyg är fördelaktigt att använda för att samla in data som kan vara svåra att samla upp inom kundorganisationen. Nackdelen med mjuka värden som utvärderas med kvalitativa metoder är att mätningen sker under en längre tidsperiod samt att de inte alltid är lätt att härleda resultatet av förändringar i mjuka värden till konsultprojektet. Phillips menar också att det som konsult kan vara svårt att basera en utvärdering enbart på mjuka värden, mjuka värden ses därför ofta som en slags extrainformation.<sup>126</sup> I det resonemanget under stycket *Graden av inläring* i teoridelen framgår att Phillips anser att kvalitativa delmål under förändringsprocesser är särskilt viktiga, i synnerhet om man mäter organisationsinläring. På så vis får man en chans att se i samband med vilka moment som inläringen fungerat bra eller dåligt. Delmål i utvärderingen ger projektets styrgrupp en uppfattning om var problemen uppstår. Sedan kan styrgruppen avgöra om det är läge att gå vidare i projektet eller fortsätta att arbeta med de problematiska momenten.<sup>127</sup>

Inge Carlström och Lena-Pia Hagman anser att utvärderingar som enbart baseras på hårda värden inte ger någon garanti för att de data som samlats in, motsvarar värden som innefattas i syftet eller målet med projektet. Det betyder att en sådan utvärdering ger en grundare bild och påvisar ett plattare slutresultat. Då mjuka data används i utvärdering får man en mer grundläggande förståelse för det studerade fenomenet.<sup>128</sup>

Våra intervjupersoner faller alla inom ramen för managementkonsultation men deltar i olika typer av projekt, där av varierar också deras intresse för de mjuka värden och kvalitativa utvärderingar. Intressant är att Kastman anser att även mjuka data går att redovisa i form av

---

<sup>123</sup> J. Rogers, P, Hough, G. (1995). s. 326

<sup>124</sup> Phillips, J. (2000). s. 171

<sup>125</sup> Ibid. s. 220

<sup>126</sup> Phillips, J. (2000). s.222-224

<sup>127</sup> Ibid. s. 121-122

<sup>128</sup> Carlström, I. Hagman, L. (1995). s. 63-64

ROI. Hon säger att det ger en större tyngd till de mjuka värdena och således blir de då lättare att presentera dessa fakta för exempelvis en företagsledning som är resultatfokuserad. Detta kan således betyda att även resultatfokuserade ledningsgruppers intresserar sig för aktiviteter som ligger utanför företagets kärnverksamhet men kan bidra till bättre ekonomiska resultat.

Som ni ovan läst framgick det i våra intervjuer att respondenterna upplever att det finns ett motstånd mot att fylla i enkäter bland anställda på företag. Därav är vi tveksamma till enkäter som insamlingsmetod i allt för stor utsträckning. Enligt våra respondenter underbygger en sådan undersökning med att redovisa att man fått en godtagbar svarsfrekvens et cetera. Faran med fakta som utvinns ur enkätundersökningar är att en del respondenter eventuellt fyller i svaren utan närmare eftertanke, vilket kan förvränga resultatet av undersökningen. Detta kan ställas i relation till Phillips då han anser att enkätundersökningar är till stor nytta i många sammanhang. Han förespråkar en utbredd användning av enkäter i flera av styrkortets mätnivåer. I allt för stor omfattning skulle detta i enlighet med vår tolkning av respondenters uppfattningar kunna leda till missvisande resultat.

#### **4.4 Mångkriteriemetoder i relation till utvärderingars omfattning**

Kastman berättar att det inte är helt självklart att det är kunden som föreslår utvärderingar vilka tar hänsyn till både mjuka och hårda värden. Istället är det ofta konsulterna som föreslår mångkriterieutvärderingar av olika former för att kunna visa kunden att de gör ett bra jobb. Kastman påstår att man på hennes byrå nu tagit fram ett nytt sätt att utvärdera både mjuka och hårda värden med ROI. Hon menar att alla ROI -beräkningar bygger på antaganden om en förväntad effekt vilket man ställer emot projektets kostnad för att skapa ett ROI -måttal. Kastman menar att de nu kan göra dessa antaganden även för icke finansiella effekter. De här icke finansiella antagandena underbyggs med statistik och doktorsavhandlingar för att göra dem så exakta som möjligt. Enligt Kastman kan man då skapa ROI -beräkningar utifrån mjuka värden som blir både relevanta och pricksäkra.<sup>129</sup>

Wickström menar i sin tur att utvärderingar är ett viktigt verktyg dels för att visa kunden i vilken riktning projektet utvecklas och dels att utvärderingar är bra då man har synpunkter på processer som utförs i projekten. För att man på så vis kan motivera för kunden att olika arbetsmoment har goda eller dåliga effekter och därför bör genomföras eller avbrytas.<sup>130</sup>

---

<sup>129</sup> Intervju, Kastman. 2008-04-18

<sup>130</sup> Intervju, Wickström. 2008-04-21

Beträffande kundernas inställning till mångkriterieutvärderingar säger Wickström att kunder ofta väljer att avböja utvärderingar som kombinerar både mjuka och hårda värden, eftersom det här är en kostnadsfråga. ”*Vem ska betala i så fall?*” Frågan ställdes till oss av Wickström när vi samtalade kring mångkriterieutvärderingar i intervju med honom. Wickström ansåg nog att vi hade en något för naiv bild av hur mycket kan utvärdera olika saker i ett konsultprojekt.<sup>131</sup>

Jacobsson Höckert berättar att hon för ett par år sedan var med och utvecklade ett datasystem som kan definieras som ett försök till att skapa en mångkriteriemetod. Systemet skulle sätta ekonomiska termer på beteendeförändringar. Enligt konsulterna skulle det ge en mer precis bild av vad projektet genererade för effekter. Utvärderingssystemet skulle dock innebära ett större maskineri och till konsulternas förtret blev det ingen succé och avvecklades sedermera då kunderna inte visade något intresse för systemet. Följaktligen menar Jacobsson Höckert att kunder inte är intresserade av minutiösa utvärderingssystem även om det ger en grundligare utvärdering. Hon säger också att de här indikationerna kommer från svenska kunder. Hon menar att från det amerikanska moderbolaget har fått annorlunda signaler. I USA försöker konsulter i större utsträckning påvisa vad effekterna av till exempel en beteendeförändring inom kundorganisationen kommer att betyda i monetära termer för kunden.<sup>132</sup>

Phillips för ett övergripande resonemang i sin bok *The consultant's scorecard* kring varför man bör utvärdera konsultprojekt grundläggande. Han menar att det finns ett ökande intresse bland kunder att utvärdera den insatsen vilka konsulter bidrar med, då utgifter för konsultprojekt blir en allt större kostnadspost för många företag.<sup>133</sup>

I motsats till Phillips anser författaren Mike Cope att det är upp till konsulten att tillsammans med kunden komma överrens om i vilken utsträckning projektet bör utvärderas. I den här överenskommelsen bör det finnas en övre gräns för när utvärderingens funktion blir överväldigande och oekonomisk för kunden. Fortsatt säger han att vissa förändringar är så pass tydliga att en dyr utvärdering är onödig. Konsulten bör tydliggöra för kunden att det finns en balans mellan att avsätta för stora personalresurser att arbeta med utvärderingar så att övriga processer i projektet blir lidande eller det motsatta scenariot, vilket innebär att strunta helt i utvärderingar. Kontrollen över projektet blir då undermålig.<sup>134</sup>

---

<sup>131</sup> Intervju, Wickström. 2008-04-21

<sup>132</sup> Intervju, Jacobsson Höckert. 2008-04-17

<sup>133</sup> Phillips, J. (2000). s. 12

<sup>134</sup> Cope, M. (2000). s. 175

En fördel med mångkriteriemetoder är att de ger en möjlighet för flera olika aktörer att göra sin röst hörd i utvärderingen. Det innebär att den mäter både på djupet och på bredden i organisationen. Därför kan många av projektdeltagarna få ut det de vill av utvärderingen. Den allra största styrka med dessa metoder är att mångkriteriemetoder kan redovisa både mjuka och hårda värden i ekonomiska termer. Svagheten med mångkriteriemetoder är att de kan vara svåra att applicera på organisationer och att det ibland kan innebära att en expert på dessa metoder behöver delta i utformningen av dem för att detta ska kunna göras framgångsrikt.<sup>135</sup>

Resonemang som behandlar en kombination av hårda och mjuka värden, lyfts också fram av Leeuw och Furubo. Enligt dem så kan kvantitativa utvärderingar som bara utmynnar i att hårda värden redovisas, leda till att företagsledningar fokuserar för mycket på maximera ekonomiska resultat. Det uppstår då en fara i att man åsidosätter utvärderingar av sociala funktioner i organisationen vilka kan vara mycket viktiga för att höja kvaliteten i verksamheten. Därför förespråkar de en kombination av både.<sup>136</sup>

Vi nämnde under *Utvärdering med kvantitativt fokus* det ledningshierarkiska perspektivet. Det så kallade *Organisationsutvecklande perspektivet* lyfts fram som ett perspektiv vilket råder bot på problemen i det förstnämnda perspektivet. Detta perspektiv bygger på att man fastställer huvudmålen för en utvärdering i en styrgrupp men låter sedan personer ifrån projektets operationella verksamheter utforma och lägga till kvalitativa värden i utvärderingen. Rogers och Hough menar att man då kan genomföra en utvärdering som både klarar av att utvärdera de övergripande målen med projektet samt ta vara på viktig kringinformation som framkommer i samband med utvärderingen. Dessutom höjer det motivationen för inblandade i projektet och ökar dessa personers förståelse för vad projektet egentligen innebär. Dock säger de också att denna modell bygger på att det finns en hög grundmotivation bland projektmedlemmarna, om så inte är fallet fallerar modellen.<sup>137</sup>

Vi återknyter nu till ovan presenterad empiri. Konsulterna hävdar att intresset för minutiösa utvärderingar inte är så stort som vi trodde innan vi genomförde intervjuerna. Kanske underskattade hur tids- och energikrävande en utvärderingsprocess kan vara. Om man jämför konsulternas med Phillips åsikter om utvärderingars omfattning vilka redovisas här ovan, går de delvis isär. Utifrån detta reflekterar vi över varför kunder inte i större utsträckning vill ha kompletterande utvärderingsaktiviteter. Våra respondenter hävdar att det delvis beror på

---

<sup>135</sup> European Commission. *Sourcebook 2: Methods and techniques, multicriteria analysis*. s. 12

<sup>136</sup> Leeuw, F, Furubo, J. (2008). s. 166

<sup>137</sup> Rogers, J. Patricia. Hough, Gary. (1995) "Improving the effectiveness of evaluations: making the link to organizational theory" *Evaluation and Program Planning*. Vol 18. N. 4. s. 326-327



kostnadsaspekter. Vi ställer oss frågande till det argumentet, om det nu är så att man investerat stora summor i ett konsultprojekt, är man då snarare inte ännu mer intresserad av att kanske spendera lite till på att säkerställa att projektet verkligen bidragit med användbara förändringar? Man bör också tänka på att vi inte har intervjuat någon kund, till denna uppsats och således bara kan redogöra för vilken bild konsulterna har av sina kunders intresse för utvärdering. Kanske är det också så att utvärderingar hade kunnat medverka till att förbättra och utveckla konsulternas egen verksamhet? Då konsulter ständigt arbetar med utvärderingar och mätningar torde det visa sig var i arbetsgången och varför misstag uppstår. Det här skulle kunna innebära att man undviker att göra eventuella misstag i framtiden.

#### **4.5 Kommunikationens betydelse för utvärderingar**

Flera av våra respondenter betonar att den övergripande kommunikationen som rör projektet går via styrgruppen, denna grupp beskrivs närmare i stycket *Projektets faser*. De är också eniga i frågan om att mer specifika frågor som rör enskilda enheter inom kundorganisationen, ”sjunker ner” och diskuteras i en mer detaljerad diskussion i den specifika verksamheten eller enheten. Järnland säger däremot att man inom hans organisation anser att det är enklare att sköta den övergripande kommunikationen med bara en person. Enligt Järnland är den här personen oftast VD men det varierar lite beroende på projektets eller kundorganisationens storlek. Han menar att utvärderingsrapporteringen alltid sker till den här personen men att kommunikationen som rör operationellt arbete sker ute i organisationen.<sup>138</sup>

Jacobsson Höckert säger emellertid att hon oftast jobbar med en modell som bygger på en styrgrupp med bredare representation från kundorganisationen samt konsultbyrån. Avrapporteringen sker sedan primärt till denna grupp men parallellt med den finns även en arbets- eller projektgrupp som driver det operationella arbetet i projektet. Hon anser att man med denna modell kommunikativt förankrar projektet starkare i kundens organisation.<sup>139</sup> Förankring är en viktig del av konsultprojekt, något samtliga respondenter underströk.

Kastman menar att man bygger ett hållbart samarbete med kunden redan från projektets inledande faser. Detta görs genom att man säkerställer att kunden förstår vad projektet kommer att innebära och varför man verkställer vissa förändringar. Det pålitligaste sättet att försäkra sig om detta är genom kommunikation. Kastman påstår att faran med konsultation är att man tror att man förstår kunden, fast man egentligen inte gör det. Därför har hon som

---

<sup>138</sup> Intervju, Järnland. 2008-04-25

<sup>139</sup> Intervju, Jacobsson Höckert. 2008-04-17

grundregel att upprepa frågan *varför?* tills dess att hon är övertygad om att hon når kärnan i kundens problematik.<sup>140</sup>

Jacobsson Höckert talar om att det finns två tillvägagångssätt för att ta sig an ett projekt. Hon menar att man antingen säkerställer att projektet förankras i kundorganisationen ordentligt från början. Detta gör man genom ett grundligt förarbete där man väl förankrar projektets syfte och mål i organisationen samt att konsulten tar sig tid att förstå kundens dilemma ordentligt. Det omvända är att istället ha en kortare startsträcka i projektet och snabbt komma igång med det operationella arbetet. Det innebär däremot att de resterande delarna av projektet kommer att ta längre tid, då parterna kommer att behöva mycket tid för att kommunicera och förstå varandras ståndpunkter. Brister i kommunikationen i förankringsarbetet slår inte bara tillbaka på utvärderingen menar Jacobsson Höckert, utan också på projektet som helhet. Hon säger att om det ges tid för att förankra syfte i början är det ett mindre problem att revidera det under resans gång, eftersom alla då är klara över den ursprungliga kärnan till problemet och att det kan innebära andra lösningar än vad man från början trodde.<sup>141</sup>

Kastman instämmer och menar att en tydlig kommunikation från början är avgörande för att minska riskerna att en eventuell konflikt med kunden uppstår. Hon menar att man som konsult upplevt att man varit tydlig från börja men att det i senare skeden av projektet visat sig att kunden redan från start missuppfattat konsultens intentioner.<sup>142</sup>

Järnland tycker också att kommunikationen i de inledande faserna av projektet, utöver att man ska komma överrens om ett gemensamt mål och syfte, spelar stor roll för att konsult och kund ska lära känna varandra. Det ger kunden en möjlighet att bedöma konsultens kompetens och en chans att avgöra om man kommit i kontakt med rätt konsult för projektet.<sup>143</sup>

Jennifer Frahm och Kerry Brown hävdar att när personer involveras genom kommunikation som sker i dialogform i arbetssituationer, höjs deras förmåga att bilda ny kunskap och förståelse som gynnar deras organisation. En annan viktig aspekt som de lyfter fram är att dialog bidrar till ett ökat mod, det vill säga dessa människor tenderar att våga pröva nya vägar i större utsträckning.<sup>144</sup>

---

<sup>140</sup> Intervju, Kastman. 2008-04-18

<sup>141</sup> Intervju, Jacobsson Höckert. 2008-04-17

<sup>142</sup> Intervju, Kastman. 2008-04-18

<sup>143</sup> Intervju, Järnland. 2008-04-25

<sup>144</sup> Frahm, Jennifer. Brown, Kerry. (2006). *Developing communicative competencies for a learning organization*. The journal of management change. Vol. 25. Nr. 3. s. 204

Phillips påstår att för att effektivisera kommunikationen igenom organisationen, är det bra att involvera mellanchefer från start. Då förbättras möjligheterna för att projektets utvärderingar undgår att ifrågasättas och implementeringen går lättare.<sup>145</sup>

Ett skäl till att konflikter uppstår i samband med konsultprojekt är att det i ingångsfasen inte skapas en bra relation och kommunikationen blir lidande. Det kan även medverka till att större klyftor än vad som är nödvändigt uppstår mellan konsult och kund. Därav pekar Cope på vikten av att vara noggrann i upptakten av projekten och se till att underhålla relationen till kunden, en tydlig kommunikation bidrar till ömsesidig förståelse.<sup>146</sup>

Olika projekt har skilda former av utvärderingar. Utformningen av utvärderingens struktur sker i ett inledningsskede av hela projektprocessen och avgörs i en diskussion mellan konsult och kund enligt Jacobsson Höckert. När man jobbar med förändringsprocesser är det viktigt att anpassa utvärderingen efter projektets natur. Det fungerar inte att använda en standardmall för alla projekt, särskilt då det är viktigt att säkerställa att kunden förstår vad de olika parametrarna i utvärderingen betyder. God kommunikation mellan kund och konsult har därför stor betydelse för att kunden ska ta sina åtagande i projektet på allvar.<sup>147</sup>

Kastman underbygger det här resonemanget genom att poängtera vikten av att tillsammans med kunden resonera sig fram till rimliga mål. Målen fungerar sedan som en måttstock efter vilken man utvärderar emot genom hela projektet.<sup>148</sup>

Det är viktigt att kunden vet vad som sker i alla steg och var man startar och slutar utvärderingen. Jacobsson Höckert betonar att risken finns att slutsatserna av en utvärdering kan komma som en överraskning för kunden om det inte finns en transparens i det man utvärderar. Hon menar att kommunikationen kring utvärderingar måste ske öppet och rakt.<sup>149</sup>

Weiss kommenterar vikten av att det finns en initial överenskommelse mellan parterna. Hon påstår att en hög grad av samarbete mellan konsult och kund i utvärderings- och implementeringsarbetet, minskar riskerna för att kunden ska se projektet som bortkastat, vilket kan leda till att kunden avstår från att använda de förändringar som framtagits i projektet.<sup>150</sup>

---

<sup>145</sup> Phillips, J. (2000). s. 106

<sup>146</sup> Cope, M. (2000). s. 35-36

<sup>147</sup> Intervju, Jacobsson Höckert. 2008-04-17

<sup>148</sup> Intervju, Kastman. 2008-04-18

<sup>149</sup> Intervju, Jacobsson Höckert. 2008-04-17

<sup>150</sup> Weiss, C. (1998). s. 23

#### 4.5.1 Delmåls kommunikativa betydelse för utvärderingar

Wickström säger att utvärderingar är något som sker kontinuerligt genom hela projektet. Oftast finns det en styrgrupp som ansvarar för utvärderingarna. Det är styrgruppens uppgift att kontrollera att det arbete som sker i projekt utförs i rätt takt, till den kostnad som man initialt överenskommit med kunden och att arbetet i sig är rätt för den typ av förändring eller förbättring som projektet innebär.<sup>151</sup> Kontinuiteten som finns i utvärderingsarbetet eller ständig uppföljning som konsulterna ofta berättade om i intervjuerna, är något som samtliga av våra intervjupersoner framhöll som avgörande för att styra projektet i rätt riktning.

Att använda sig av delmål har betydelse genom hela projektet och har en kommunikativ roll. Delmålen fungerar som milstolpar efter vilka man utvärderar för att se hur man ligger till och har en stor betydelse för att kommunicera ut projektets framskridande under förfarandet enligt Wickström.<sup>152</sup>

Järnland säger att delmål är viktiga framförallt då det visualiserar målet för projektets medlemmar på ett effektivt sätt. *”Det gäller att ta elefanten i små bitar”* som Järnland uttrycker det under vår intervju med honom. Med det menar han att delmål har en positiv effekt i den bemärkelse att det är lättare att motivera framförallt operativ personal att höja sin dagliga prestation om man utformar dagliga eller veckovis baserade delmål, slutmålet framstår då som mer hanterbart och möjligt att uppnå.<sup>153</sup>

Under rubriken *Utfallet av den verkliga applikationen* i vår teoridel, framgår Phillips syn på delmål. Han anser att det fungerar som ett hjälpmedel till mätningar vilka påvisar när man som tidigast kan se olika trender och mönster vid implementeringen. Det är viktigt att i god tid finna dessa tendenser för att kunna förebygga negativ utveckling i samband med implementeringen.<sup>154</sup> Phillips menar att utvärdering bör ske på en återkommande basis för att minimera riskerna med missförstånd beträffande mål och resursanvändning. I ett senare stadium av projektet kan det bli ödesdigert att inte utvärdera under processens gång, både ekonomiskt och för förtroendet mellan konsult och klient.<sup>155</sup>

---

<sup>151</sup> Intervju, Wickström. 2008-04-21

<sup>152</sup> Intervju, Wickström. 2008-04-21

<sup>153</sup> Intervju, Järnland. 2008-04-25

<sup>154</sup> Phillips, J. (2000). s. 140

<sup>155</sup> Ibid. s. 92-93

Carlström och Hagman understryker vikten av att kontinuerligt utvärdera sitt arbete för att vidhålla en god utveckling. De menar att kontinuerlig utvärdering är grunden för all planering och utveckling av verksamheter.<sup>156</sup>

Våra respondenter framhäver att rak och öppen kommunikation mellan konsult och kund redan initialt i deras kontakt är viktigt. Vi uttyder från det här, att en god förankring främst skapas utav bra kommunikation. Då syftar vi på kommunikation emellan de både parterna men också inom kundens egen organisation. Vi vill belysa vikten av det finns en acceptans för projektet inom kundens organisation då det ligger till grund för att underlätta alla faser av projektet. Detta kan låta som en självklarhet men vi menar utifrån de indikationer vi fått från konsulterna att så inte är fallet. En god förankring är därmed många gånger avgörande för projektets framgång.

Enligt respondenterna fungerar delmål i samband med utvärderingar som ett slags styrmedel. Deras resonemang kring vikten av att i ett tidigt skede upptäcka i vilken riktning projektet rör sig är intressant. Att använda sig av delmål för att urskilja dessa tendenser fungerar enligt konsulterna som ett effektivt redskap. Det hjälper projektets beslutsfattare och övriga medlemmar att behålla kontrollen och säkerställa att man arbetar med rätt saker i projektets olika delar. Delmål är något som även teoretikerna framhåller som ett bra verktyg och intervjupersonernas åsikter stämmer väl överens med den teori vi studerat. Vi kan också se det som en motivationsfaktor, vilket Järnland lyfter fram på ett intressant sätt. Då han har en egen tolkning av delmål där han ser dem som mer än bara ett styrverktyg. Han menar att delmål även har en motiverande effekt på projektmedlemmar genom att bryta ner ett stort mål i mindre delar blir något till synes svåruppnåeligt lättare att hantera. Att döma av de empiriska och teoretiska resonemangen menar vi att om förankringen är från en början varit bristfällig, kan projektets syfte underbyggas med tydliga delmål. Vi menar att personalen på så vis kan få en hanterbar bild av projektets slutmål. Ett slutmål kan ses som väldigt stort och ouppnåeligt, mindre delmål har därför en kommunikativ roll enligt våra tolkningar av det insamlade materialet.

---

<sup>156</sup> Carlström, I. Hagman, L. (1995). s. 14

## 5. Avslutning

*Vi avser i detta stycke att redogöra för våra slutsatser. Vi kommer även att föra ett resonemang kring hur våra slutsatser kan tillämpas i ett större sammanhang. Till sist presenterar vi några förslag på vidare forskning inom ämnesområdet*

---

### 5.1. Slutsatser

Vi vill med denna uppsats påvisa hur utvärderingsprocessen ter sig i anknytning till konsultverksamheter. Vi har utifrån fyra managementkonsulters syn på detta verktyg redogjort för vilken roll utvärderingar har i deras projekt.

Utifrån vår uppsatsstudie kan vi dra slutsatsen att utvärdering är en aktivitet som sker genom hela projektets gång och att man bygger grunden för att kunna utföra en rättvis och relevant utvärdering redan i projektets inledning. Utvärderingen är en betydelsefull funktion som styrverktyg för konsultprojekt, vilket ger beslutsfattare men även uppdragsgivarna en möjlighet att under projektets framskridande manövrera det mot syfte och mål.

Vi anser att vår uppsats medverkar till att belysa att utvärderingar har en mycket större betydelse för konsultprojekt, än att bara fungera som en slutgiltig kontroll av hur mål och resultat uppfyllts. Vi misstänker att en del, precis som vi själva tidigare hade, har en något förenklad bild av utvärderingars syfte. Därför menar vi att det i vår uppsats åskådliggörs en annan bild av utvärderingar som är mer mångfacetterad. För att framgångsrikt utvärdera konsultprojekt går det inte att applicera en standardmall på alla genomförda projekt. Snarare är det så att ramarna för utvärdering är något som konsult och kund skapar tillsammans i en diskussion, där kundorganisationens preferenser och intressen vägs in.

Vi vill också påpeka att vi kommit fram till att en god förankring av konsultprojekt inom den organisation där det utförs är av största vikt. Vi ser det begrepp som konsulterna benämner som förankring som en kommunikativ process. I förankringen är rak och tydlig kommunikation avgörande för projektets fortsatta framskridande. Det fungerar som en förebyggande faktor. Då syfte och mål med projektet fastställs till en början, krävs att dessa kommuniceras ut på ett bra vis för att undvika problem under projektets förlopp. God förankring och tydlig kommunikation förhindrar oväntade överraskningar i projektets avslutande delar, just dessa delar benämns enligt oss ibland felaktigt som utvärdering.

Det har i uppsatsen framkommit att det finns en kostnadsaspekt på utvärderingar, vilket gör att man generellt inte bedriver utvärderingsaktiviteter i en allt för omfattande skala. Till följd av höga kostnader för utvärderingar i konsultprojekt är det ofta kunder som avböjer att utföra en omfattningsrik utvärderingsprocess. Vi anser att det borde finnas ett större intresse även bland konsulterna att stå för delar av utvärderingskostnaden, då vi tror att det bidrar till att utveckla deras verksamheter. Vi har i uppsatsen konstaterat att konsulternas åsikter kring det här går emot de tankar vilka Jack Phillips framför, han menar att intresset för utvärderingars omfattning ökar bland kunder, i takt med att företags utgifter för konsultation ökar. Vi anser att denna meningsskiljaktighet beror på att det måste finnas ett mått av rationalitet i konsultprojekt, då det ska vara ekonomiskt försvarbart att investera i projekt för deras kunder. Samtidigt som det är en stor investering för många kunder, anser vi att framförallt kunder borde vara intresserade av att genomföra omfattningsrika utvärderingar. För att försäkra sig om att projektet bidrar med bestående förbättringar vilka implementeras i organisationen.

Konsultverksamheter i Sverige omsätter mer pengar än någonsin förr och kampen om kunderna hårdnar. För att lyckas vinna marknadsandelar och skapa ett vinnande koncept krävs spetskompetenser av olika slag. Influenserna från USA präglar ofta omvärlden och även Sverige. Trenderna i USA pekar på att konsulter erbjuder kunder alltmer sofistikerade och exakta utvärderingar. För att kunna bibehålla en stark position på marknaden, krävs nöjda kunder och för att kunna prestera bättre än starka konkurrenter på marknaden krävs att man ligger långt fram i utvecklingen. Som inom så många andra områden är det ingen järv gissning att föreslå att vad som sker i USA inom kort kommer att introduceras på den svenska marknaden. Därför tror vi att det kommer att bli viktigt för svenska konsulter att säkerställa att man genomför gedigna utvärderingar i projekten, ger det fler nöjda och återvändande kunder.

## **5.2. Vidare forskning**

Som vi nämnt i Empiri och Analysdelen menar en del konsulter att det finns ett intresse för att se till de mjuka värdena inom konsultprojektet. De mjuka värdena ses i dagsläget främst som ett komplement till de finansiella talen men skapar samtidigt högre trovärdighet hos kunden. Kastman ser inga problem i att mäta och omvandla de mjukare värdena till monetära termer. Trots att det verkar till synes genomförbart att göra är vår uppfattning att få konsultbolag arbetar med omvandlingen från mjukt till hårt. Om vi är på väg mot ett mer

amerikanskinspirerat sätt att utvärdera tror vi det kan komma att bli viktigt med väl utvecklade och erkända metoder för hur man redovisar mjuka värden i monetära termer. Vi menar att det skulle vara intressant att närmare studera hur man mer ingående kan utveckla sådana metoder.



## 6. Källförteckning

### 6.1. Publicerade källor

Aspers, Patrik. (2007). *Etnografiska metoder*. Malmö: Liber.

Bryman, Alan. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Carlström, Inge & Hagman, Lena – Pia. (1995). *Metodik för utvecklingsarbete & utvärdering*. 2:a upplagan. Göteborg: Akademiförlaget.

Cope, Mick. (2000). *The seven C's of consulting*. London: Pearson Education.

Furusten, Staffan. (2003). *God management- konsultation*. Lund: Studentlitteratur.

Grönroos, Christian. (2002). *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber.

Gustavsson, Bengt (red.) (2007). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskap*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Holme, Idar Magne. Krohn Solvang, Bernt. (1997). *Forskarmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder – andra upplagan*. Lund: Studentlitteratur.

Jerkedal, Åke. (2001). *Utvärdering - steg för steg*. Andra upplagan. Göteborg: Norstedts Juridik

Johansson, Anna. (2005). *Narrativ teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.

Khakee, Abdul. (1998). *Planering och utvärdering – två oskiljaktiga begrepp*. Linköping: Linköping universitet.

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Phillips, Jack. (2000). *The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting Projects*. New York: McGraw-Hill.

Trost, Jan. (1993). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

## **6.2. Elektroniska källor**

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/downloads/sb2\\_multicriteria\\_analysis.doc](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/downloads/sb2_multicriteria_analysis.doc). Tillgänglig 2008-05-13.

<http://gulasidorna.eniro.se/>. Tillgänglig 2008-05-20

<http://theses.lub.lu.se/undergrad/>. Tillgänglig 2008-04-27

<http://va.se/magasinet/2008/01/guldmakarna/>. Tillgänglig 2008-04-27

[http://www.accenture.com/Countries/Sweden/About\\_Accenture](http://www.accenture.com/Countries/Sweden/About_Accenture). Tillgänglig 2008-05-20

<http://www.connecta.se/connecta/Pages/omconnecta.aspx>. Tillgänglig 2008-05-20

<http://www.mantec.se/index.php?id=1&L=2>. Tillgänglig 2008-05-20

<http://www.right.se/ber%25c3%25a4ttelsen-om-right/> Tillgänglig 2008-05-20

<http://www.samc.se/>. Tillgänglig 2008-04-23

[http://www.svd.se/nyheter/inrikes/artikel\\_225667.svd](http://www.svd.se/nyheter/inrikes/artikel_225667.svd). Tillgänglig 2008-04-27

[http://www.svd.se/opinion/ledarsidan/artikel\\_227069.svd](http://www.svd.se/opinion/ledarsidan/artikel_227069.svd). Tillgänglig 2008-04-27

<http://www.uppsatser.se/>. Tillgänglig 2008-04-27

<http://www.va.se/magasinet/2008/01/guldmakarna/index.xml> Tillgänglig 2008-04-27

### **6.3. Vetenskapliga artiklar**

Frahm, Jennifer. Brown, Kerry. (2006). *Developing communicative competencies for a learning organization*. The journal of management change. Vol. 25. Nr. 3.

Leeuw, L. Frans., Furubo, Jan-Eric. (2008) "Evaluation Systems- What Are They and Why Study Them?" Evaluation. Vol 14(2).s. 157- 169

Rogers, J. Patricia., Hough, Gary. (1995) "Improving the effectiveness of evaluations: making the link to organizational theory" Evaluation and Program Planning. Vol 18. N. 4.

Weiss, H. Carol. (1998)"Have We Learned Anything New About the Use of Evaluation" American Journal of Evaluation, vol. 19, No. 1.

### **6.4. Intervjuer**

Jacobsson Höckert, Monica. Konsult, Right Management. Öppen intervju, Studentgatan 2 i Malmö den 17 april 2008.


Järnland, Hans. Seniorskonsult, ManTec. Öppen intervju, Universitetsplatsen 2 i Helsingborg den 25 april 2008.


Kastman, Maria. Konsult, Connecta AB. Öppen intervju, Djäknegatan 16 i Malmö den 18 april 2008.


Wikström, Håkan. Konsult, Accenture. Öppen intervju, Södergatan 14 i Malmö den 21 april 2008.


## 7. Bilagor

### 7.1 Introduktion till respondenternas konsultbyråer

 är världsledare inom managementkonsultation, IT och outsourcing. Byrån har funnits i Sverige i över 30 år och har idag ca 950 anställda. Kontoren ligger i Stockholm, Göteborg och Malmö men utför arbete i hela landet. Globalt finns Accenture i 49 länder med sammanlagt drygt 178 000 anställda. Under räkenskapsåret 2007 omsatte Accenture i Sverige 1,485 miljarder kronor. Global omsättning för räkenskapsåret 2007 var 19,7 miljarder US\$.<sup>157</sup>

 CONNECTA är ett svenskt management- och IT-konsultbolag som hjälper företag och organisationer i behov av förändring. Med kompetens inom strategi, affärskunnande och IT avser Connecta att hjälpa sina kunder att öka sin konkurrenskraft och uppnå bestående resultat. Konsultbyrån arbetar i nära samarbete med sina uppdragsgivare och utvecklar tillsammans lösningar för varje kundföretag.<sup>158</sup>

 **ManTec** är ett skandinaviskt verksamhetskonsultföretag med kontor ibland annat Göteborg, Stockholm, Köpenhamn, Helsingfors, London och Düsseldorf. Mantec har arbetat med producerande företag i olika branscher med mellan 150- 20 000 anställda samt genomfört inköpsprojekt omfattande inköpsvolymen på 150-800 miljoner kronor per år.<sup>159</sup>

 **RIGHT MANAGEMENT** är ett globalt konsultföretag inom HRM som tillhandahåller integrerade och mätbara konsulttjänster från anställning till omställning. Right Management säger sig vara världens främsta leverantör av integrerade konsulttjänster inom arbetslivets alla områden. Right Management hjälper sina kunder att optimera avkastningen på humankapitalet samtidigt som de hjälper de anställda att uppnå sin fulla potential.<sup>160</sup>

---

<sup>157</sup> Om Accenture. [http://www.accenture.com/Countries/Sweden/About\\_Accenture](http://www.accenture.com/Countries/Sweden/About_Accenture) Tillgänglig 2008-04-20.

<sup>158</sup> Om Connecta. <http://www.connecta.se/connecta/Pages/omconnecta.aspx>. Tillgänglig 2008-04-20.

<sup>159</sup> Om ManTec. <http://www.mantec.se/index.php?id=1&L=2> 080520. Tillgänglig 2008-04-20

<sup>160</sup> Om Right management. <http://www.right.se/ber%25c3%25a4ttelsen-om-right/> Tillgänglig 2008-04-20

## 7.2 Intervjufrågor

- Berätta kortfattat om din bakgrund?
- Vilken typ av projekt är du vanligen inblandad i? Dvs. vilka är dina huvudkompetenser?
- Förklara kortfattat hur arbetsgången i ett projekt brukar se ut, vilka moment finns i ett projekt och i vilken ordning brukar de komma?
- Utveckla mer i detalj hur den avslutande fasen av projekten brukar gestalta sig?
- Gör ni utvärderingar i samband med genomförda projekt?
  - **Om ja**, hur brukar en sådan utvärdering gestalta sig?
  - Vilka resultat mäter ni och med vilka metoder?
  - **Om nej**, hur kommunicerar ni i så fall projektets utfall till era kunder?
- Hur bedömer du att ett projekt varit lyckat?
- Hur ställer du dig personligen till projektutvärderingar överlag?
  - Tror du att ni kan gå miste om användbar kunskap genom att inte arbeta med en utvärderingsprocess?
- Innan ett projekt inleds gör ni då en förstudie för att fastställa den kunskap som finns i en organisation?
  - **Om ja**, tar man hänsyn till kundens förkunskaper när ni sedan genomför utvärderingen, så att utvärderingens resultat bara speglar vad konsulten bidragit med?
- Lovar ni kunden att leverera ett "minimum resultat" innan ni går in i ett projekt?
- Vilka eventuella problem tycker du involveras i sådana löften?
- Brukar kunder genomföra en egen separat utvärdering av projekt som ni har genomfört?
  - **Om ja**, brukar kundens egen utvärdering skilja sig från Er utvärdering?
- Beaktar ni "konsult-effekten" i era utvärderingar? Områden eller personal som vet att de står under övervakning tenderar att tillfälligt prestera bättre till följd av det faktum att de övervakas.
- Arbetar ni med kontinuerliga utvärderingar under projektens gång?

- Vilka positioner har de representanter från kundens sida som vanligen tar del av era utvärderingar?
- Upplever du att utvärderingen uppfattas olika beroende på vilka nivåer företagsrepresentanterna kommer ifrån? Ex. högsta ledning eller operativ chef.
- Vilka parametrar är kunden, generellt sett, mest intresserad av efter att ett projekt utvärderats?
- Upplever du att utvärderingsprocessen utvecklats under den tid du arbetat som konsult?
- Tycker du att man kan göra en rättvis utvärdering av områden där resultaten inte går att presentera i monetära termer eller siffror?

- 
- Motivera varför du tycker det går/inte går att göra en sådan utvärdering?
  - Vilka mått använder ni när ni genomför resultatmätningar i projekten?
  - Mäter ni förändringar på icke-finansiella värden i projekten?
    - **Om nej**, varför gör ni inte det?
  - Vilka tycker du är fördelarna respektive nackdelarna i mätningar som bygger på ROI-mått?
  - Vilka områden är svårast att mäta utvecklingen för i samband med projektutvärderingar?
    - Varför är just dessa områden svåra att mäta?
    - Hur behandlar ni dessa svårigheter inom din organisation i samband med utvärderingar?
  - Vilka svårigheter uppstår i samband med att utvärdera icke-finansiella värden?
  - Hur ställer du dig till att genomföra uppföljande utvärderingar en tid efter att ett projekt avslutats, för att se utvecklingen över tid?
    - Finns det uppföljningar som fokuserar även på hur utvecklingen av de mjuka värdena förändrats till följd av ett projekt?
  - Hur förmedlar ni resultaten till kunden, skiljer ni på processen och enbart resultatet?
  - Om ni använder er av utvärderingar, brukar ni i så fall presentera dessa för andra kunder i syfte att knyta nya projekt till er? Dvs. som referenser.

- Skiljer sig utvärderingsprocessen mellan projekt med olika tidsramar åt?

Om nej, varför inte?