



LUNDS UNIVERSITET

Arkivnummer: \_\_\_\_\_

Ekonomihögskolan  
Företagsekonomiska Institutionen

FEKP90 Företagsekonomi  
*Examensarbete på Civilekonomprogrammet*

VT 2011

# “CULTURE BEATS STRATEGY ATTITUDES BEAT SKILLS”

En fallstudie om värdeskapande i interaktionen mellan  
konsult och klient vid kultur- och beteendeförändring

**Författare:**

Matilda Grundberg

Linn Rane

**Handledare:**

Tony Huzzard

---

## FÖRORD

---

Detta examensarbete har för oss varit ett sätt att summera de fyra år vi har studerat på Lunds Universitet. Vi har fått möjlighet att tillämpa de kunskaper som vi har samlat på oss vilket har varit mycket givande.

Vi vill tacka fallföretaget samt kundföretaget för ert bidrag och all den tid vi har fått ta av er.

Vi vill tacka vår handledare Tony Huzzard för din handledning

Matilda Grundberg  
grundberg.matilda@gmail.com

Linn Rane  
linnrane@gmail.com

---

## SAMMANFATTNING

---

Titel: "Culture beats Strategy, Attitudes beat Skills" - En fallstudie av värdeskapandet i interaktionen mellan konsult och klient vid kultur- och beteendeförändring.

Seminarie datum: 2011-05-24

Ämne/kurs: 30 hp uppsats på magisternivå inom inriktningen "Organization and Change Management" på Civilekonomprogrammet.

Författare: Matilda Grundberg och Linn Rane

Handledare: PhD Tony Huzzard

Nyckelord: 'Management consulting', 'konsult- och klientinteraktion', 'image', 'värdeskapande', 'små konsultföretag'.

Syfte: Vårt intresse ligger i att utforska hur ett litet, nischat managementkonsultföretag med inriktning på beteende- och kulturförändring kan legitimera sin produkt samt skapa värde för kunden. Vi väljer att studera detta genom att utföra en fallstudie på konsultföretaget MI. Syftet är att studera de olika uppfattningar som finns mellan konsult och kund, och specifikt deras uppfattningar om (1) konsultens roll och arbetssätt, (2) relationen dem emellan och (3) upplevt resultat, samt hur det speglas i handling och resultat.

Metod: Studien har en abduktiv ansats där primärdata samlats in i en kvalitativ fallstudie. Vi har genomfört 10 semistrukturerade intervjuer, understödda av etnografisk data från en observationsdag.

Teoretisk referensram: Teorin i vår studie behandlar image såväl som management consulting, då specifikt inom konsultens roll, kund- och klientrelationen samt värdeskapande.

Empiri: Vår empiri är baserad på intervjuer av konsulter vid ett litet managementkonsultföretag som inriktar sig på beteendeförändring och företagskultur.

Slutsatser: Vi visar att en skillnad mellan vårt fallföretags internt respektive externt uppfattade image inte behöver påverka värdeskapandet för kunden negativt. Detta gör vi med grund i att jämföra konsulternas respektive kundernas uppfattningar kring tre olika områden, med företagets internt respektive externt uppfattade image.

Att skillnader i uppfattning av image inte har en negativ påverkan av värdet anser vi är motsägelsefullt, baserat på tidigare forskning inom ämnet. Vi tror att denna komplexitet kan förklaras, och rättfärdigas, med grund i konsultföretagets produkt, att det är just produkten managementkonsulterna säljer som avgör synen på exempelvis rollen, relationen och resultatet.

Produkten i detta fall särskiljer sig framför allt mot normen på tre punkter; att den automatiskt kräver lång tid, att den involverar alla i kundföretaget, samt att den är ovanligt abstrakt. Produktens speciella natur kan då av förklarliga skäl anses påverka sättet (1) att se på grundläggande delar av konsult- och klientinteraktionen, och (2) att legitimera sitt påstådda värdeskapande.

---

## ABSTRACT

---

Title: "Culture beats Strategy, Attitudes beat Skills" – A Case Study of Value Creation in the Interaction between Consultant and Client in Changing Behavior and Corporate Culture

Seminar date: June 24<sup>th</sup> 2011

Course: Master thesis in business administration, 30 University Credit Points (30 ECTS).

Authors: Matilda Grundberg and Linn Rane

Advisor: PhD Tony Huzzard

Key words: 'Management consulting', 'consultant-client interaction', 'image', value creation, 'small consultancies'

Purpose: Our intention is to investigate a small management consulting company that specializes in behavioral and cultural change, and how they can legitimate their product and create value for the client.

Methodology: The study has an abductive approach. We have used a qualitative method and collected our primary data through 10 semi-structured interviews.

Theoretical perspective: The theory in our study concerns image and management consultancy, within the area of the role of the consultant, consultant and client relationship and value creation.

Empirical foundation: Our empirical foundation is based on interviews of five consultants at a small management consulting company focusing on corporate culture, and interviews with five employees of one of their client companies.

Conclusions: We show that a difference between internally versus externally perceived corporate image does not have a negative effect on the value creation on our case study company. We believe that the way consultants versus clients perceive three different subjects, typical in consulting, reflect the way they perceive the company's image. We find the fact that this difference not has negative implications contradictory, based on existing literature concerning image. We think that this contradiction can be explained and justified by looking at the innate nature of the product, and that it in this case in fact is the product the management consultants are selling that is affecting the way they look at, for example, the role of the consultant, the consultant-client relationship, and the result. The product distinguishes itself from the standard on three aspects; that it automatically requires long time, that it involves everyone in the client company, and that is exceptionally abstract. The special nature of the product can hence explain and affect (1) the way the consultants and clients perceive the client-consultant interaction, and (2) the way they legitimize their alleged value.

---

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

FÖRORD .....	2
SAMMANFATTNING .....	3
ABSTRACT .....	4
INNEHÅLLSFÖRTECKNING .....	5
1. Inledning.....	8
1.1 Bakgrund .....	8
1.2. Problemdiskussion.....	9
1.2.1 Subjektiv värdering av konsulters arbete .....	9
1.2.2 Betydelsen av en stark image .....	10
1.4 Syfte .....	12
1.5 Avgränsning .....	12
1.6 Frågeställning .....	12
1.7. Akademiskt bidrag .....	12
2. METOD .....	14
2.1 Metoddiskussion .....	14
2.1.1 Vetenskapssyn .....	14
2.1.2 Forskningsansats .....	15
2.1.3 Fallstudie .....	15
2.1.4 Analysförfarande .....	16
2.2 Undersökningsdesign .....	17
2.2.1 Kvalitativa intervjuer .....	17
2.2.2 Konstruering av intervjuguide och frågor .....	17
2.2.3 Etnografi/Deltagande observation .....	18
2.2.4 Övrig data .....	18
2.3 Insamlingsförfarande .....	18
2.3.1 Djupintervjuer.....	19
2.3.2 Observation av utbildningsdag .....	19
2.4 Trovärdighet .....	20
3. TEORETISK REFERENSRAM .....	22

3.1 Identitet och image .....	22
3.1.1 Organisationsidentitet .....	22
3.1.2 Image .....	23
3.1.3 Identitet och image.....	24
3.1.4 Image inom management consulting .....	25
3.2 Konsultens roll och arbetssätt .....	26
3.3 Konsult- och klientrelation .....	27
3.4 Resultat .....	28
4. FALLSTUDIE - EMPIRI.....	30
4.1 Fallföretaget MI .....	30
4.1.1 Bakgrund .....	30
4.1.2 Produkt.....	30
4.2 Konsulternas uppfattningar inom MI .....	34
4.2.1 Konsultens roll och arbetssätt ur MI's perspektiv .....	34
4.2.2 Konsult – och kundrelationen ur MI's perspektiv .....	38
4.2.3 Upplevt resultat ur MI's perspektiv .....	40
4.3 Kundföretagets uppfattningar .....	41
4.3.1 Konsultens roll och arbetssätt ur kundföretagets perspektiv .....	41
4.3.2 Konsult – och kundrelationen ur kundföretagets perspektiv .....	43
4.3.3 Upplevt resultat ur kundföretagets perspektiv.....	44
5. ANALYS .....	46
5.1 Olika uppfattningar om image .....	46
5.1.1 Konsultens roll och arbetssätt .....	47
5.1.2 Konsult- och kundrelation.....	50
5.1.3 Upplevt resultat.....	52
5.2 Konsekvenser av skillnader i uppfattningar .....	53
6. SLUTSATSER .....	56
6.1 Motsägelse .....	56
6.2 Förutsättningar.....	56
6.2.1 Konsultens roll och arbetssätt .....	57
6.2.2 Konsult- och kundrelationen.....	57

6.2.3 Upplevt resultat.....	57
6.3 Slutsats .....	58
6.3.1 Bidrag till och implikation för befintlig teori.....	58
7. REFERENSLISTA .....	60
7.1 Tryckta källor.....	60

---

# 1. INLEDNING

---

Det inledande kapitlet är av deskriptiv natur. Till att börja med beskrivs kort management consulting som fenomen, dess bakgrund och utveckling. Därefter tas några vanligt förekommande ifrågasatta teman upp i den problemdiskussion som ligger till grund för vår uppsats. Vidare utvecklas uppsatsens fokusområde i relation till vårt fallföretag och uppsatspartner, managementkonsultföretaget Ml. Slutligen avslutas kapitlet genom att förklara uppsatsens syfte och dess disposition.

## 1.1 Bakgrund

Management consulting har växt exponentiellt under de senaste tre årtiondena, både i teori och profession (Alvesson & Johansson, 2002, s. 228; Fincham, 1999). Managementkonsultföretagens inflytande ökar kontinuerligt genom att de skapar och sprider ny managementkunskap (Clark & Fincham, 2002, s. 3) och branschen är definitionen av vad Alvesson (2001) kallar kunskapsarbete och kunskapsintensiva företag, där konsulterna får en allt viktigare roll (Clark & Fincham, 2002, s. 2; O'Mahoney, 2010, s. 17). Konsulter ser sitt arbete som skapande av kunskap, där de utvecklar ideer till modeller (Fincham, 1999). En traditionell definition av managementkonsulter förklaras av Management Consultancies Association (MCA):

"The creation of value for organisations, through the application of knowledge, techniques and assets, to improve business performance. This is achieved through the rendering of objective advice and/or the implementation of business solution."  
(O'Mahoney, 2010, s. 14)

Management consulting har på senare år varit ett omdiskuterat, kritiserat ämne bland teoretiker (Alvesson & Johansson, 2002, s. 228). Det ökade intresset för området har resulterat i omfattande forskning om branschens expansion (eller t.o.m. explosion) (Clark & Fincham, 2002, s. 3; Alvesson & Johansson, 2002, s. 28). Management consulting är till sin natur baserat på att identifiera och överföra kunskap mellan tid och rum (Meriläinen, Tienari, Thomas, & Davies, 2004), varför forskare framför allt har intresserat sig för sättet som konsulter skapar, sprider, överför, agerar mellanhand till, översätter eller redigerar modern managementkunskap mellan annars skilda idépooler hos deras olika kunder (Sturdy, 1997; Meriläinen, Tienari, Thomas, & Davies, 2004). Företagen benämns som innovationsfabriker som systematiskt skapar nya ideer inom managementämnet (Meriläinen, Tienari, Thomas, & Davies, 2004).



Definitionen av management consulting är bred och det blir vanligare att se fenomenet som något öppet, situationsanpassat och betingat (Alvesson & Johansson, 2002, ss. 228-245), samt att det finns många typer av konsultföretag (Kipping, 2002, ss. 29-38). Dock görs nästan uteslutande forskning på den typ av konsultarbete som behandlar strategiska frågor, eftersom de flesta stora managementkonsultföretag har den inriktningen. Dess storlek och synlighet gör att många anser dem vara representativa för branschen (Kipping, 2002, s. 33).

## 1.2. Problemdiskussion

"It is interesting to note that the general image of management consultants in contemporary society is, for different groups, provocative as well as appealing. Few occupations and activities trigger so strong reactions, both positive and negative."  
(Alvesson & Johansson, 2002, s. 229)

### 1.2.1 Subjektiv värdering av konsulter arbete

Det som började med jämförelser av konsultyrket som en typ av läkare för företag, där de ansågs ha en viktig roll som kunskaps- och innovationsspridare, har med tiden utvecklats till att bli ett område där tillfört värde ifrågasatts, framför allt av kritiska forskare, för att varken kunna objektivt uppskattas eller mätas (Alvesson & Johansson, 2002, ss. 228-233).

Kritiska forskare påstår att management consulting är en pågående strävan efter att övertyga kunder om dess nytta och värde, att intala dem om behovet av en extern problemlösare (Clark & Salaman, 1996; Sturdy, 1997; Berglund & Werr, 2000; Meriläinen, Tienari, Thomas, & Davies, 2004). Legitimeringen av konsulttjänster och av konsultföretagen skapade övertalningsstrategier är därför målet för den mest framträdande kritiken inom ämnet, där forskare fokuserar på sättet de skapar efterfrågan för sina egna tjänster (Fincham, 1999).

Då värdet av managementkonsulters utförda arbete, kvalitet och resultat, ofta är svårt är mäta har relationen mellan konsult och klient fått en viktig roll (Alvesson M. , 2001). För att upprätthålla en status som konsultbolag i ett försök att legitimera sitt arbete och sin produkt är en stark image av stort värde. Denna image kan byggas i skapandet av nära, tillitsfull, relation till kunden. Skapandet av en relation underlättas av gemensamma sociala och kulturella bakgrunder och beror mycket på förtroende och konsultföretagets ryckte (Kipping, 2002; Meriläinen, Tienari, Thomas, & Davies, 2004). Alvesson (2001) menar att managementkonsultföretag bör prioritera skapandet och byggandet av en nära relation och anser att det är i interaktionen mellan dem som värdeskapande sker för kunden. Då

värdet skapas i relationen mellan konsult och klient är det svårt att uppskatta i både förhand och i efterhand (Clark & Fincham, 2002, ss. 1-18; Kipping, 1999), utan handlar bara om en subjektiv uppfattning (Alvesson M. , 2001). Denna osäkerhet av att inte kunna utvärdera kvalité eller resultat driver managementkonsulter till att skapa en stark image som förstärker värdet, eller rättare sagt reducerar osäkerheten (Alvesson M. , 2001).

## 1.2.2 Betydelsen av en stark image

Svårigheten att mäta och värdera konsultens utförda arbete gör att managementkonsulter behöver legitimera sitt arbete på något sätt. Genom att tillskriva sig själva en auktoritär ställning förstärker konsulterna en image av professionalitet, hög prestation och expertis (Berglund & Werr, 2000) (Meriläinen, Tienari, Thomas, & Davies, 2004). Dock är diskussionen om huruvida man kan tillskriva managementkonsulter en image av professionalism tudelad, då det råder olika åsikter om detta. Professionalitet är då något som i bästa fall kan ses som något som styrker konsulternas anspråk på status och trovärdighet (Alvesson & Johansson, 2002, s. 228).

Små konsultföretag brukar anta andra strategier än vad de stora använder, på grund av olika förutsättningar för skalfördelar och organisationsstrukturer (Chung, Luo, & Wagner, 2006). Betydelsen av en stark image i jämförelse med konkurrerande företag och i legitimeringen av sin produkt, är dock avgörande för både stora och små konsultföretag (O'Mahoney, 2010, s. 53).

Stora konsultföretag kan legitimera sig genom sin selektiva rekrytering, där endast de mest begåvade och smartaste har en plats (Armbrüster, 2006). Genom att göra detta skapar konsultföretagen en myt om en elitistisk arbetsplats som kräver personer med hög ambitionsnivå vilket också försäkrar kvalitén på företagets utförda arbete (Alvesson & Robertsson, 2006). Nära samarbeten med välkända universitet symboliserar detta utåt (O'Mahoney, 2010, s. 277).

Enligt Alvesson (2001) kan man framför allt urskilja två olika faktorer som legitimerar de internationella managementkonsulternas arbete, nämligen företagets rykte och storlek. Detta kan ta sig i uttryck i form av ett starkt, välkänt varumärke och kända modeller som fungerar som substitut till försäkrad kvalitet av produkten (Alvesson M. , 2001). Storleken på konsultföretag indikerar att det är välmående och växande företag (Alvesson & Robertsson, 2006).

Internationella företag bygger trovärdighet och legitimitet genom sina relationer (O'Mahoney, 2010, s. 53). Tillit kan baseras på erfarenhet, att en kund tidigare erfarit eller hört

talas om ett lyckat samarbete med en viss konsultfirma. Det kan också baseras på rykte, och då alltså förväntningar på framtida resultat, ofta baserat på en image som marknadsförts utåt. Inte minst skapas tillit i personliga relationer mellan högt uppsatta konsulter och företagsledare, på grund av de nära samarbeten som förekommer (O'Mahoney, 2010, s. 277).

“Knowledge – as a social construction – is maintained, developed and communicated through such interactions and the best way of indicating that a knowledge-intensive company deserves this label is to point at prestigious customers or partners, well known for their knowledge.” (Alvesson M., 2001, s. 873)

Små konsultföretag kan däremot inte legitimera sin produkt på samma sätt eller till samma grad som stora företag. De kan vara generalister och framhäva sin breda erfarenhet och problemlösningsförmåga, eller specialisera sig och arbeta inom ett smalt område, men styrkan ligger i deras högst personliga och flexibla inställning, som är svårare att få igenom i ett stort konsultföretag. (Kubr, 2002).

I jämförelse med stora företag behöver mindre konsultföretag framhäva sin unicitet i form av en unik produkt och goda kundrelationer (Armbrüster, 2006). Trots att det egentligen är stora företag som har förutsättningar för att anta tillväxtstrategier, är det små företag som har högre tillväxttakt. Små konsultföretag kan sakna stora FoU-avdelningar men ändå specialisera sig genom att ta till sig teknisk kunskap och ny produktionsteknologi från externa källor (Chung, Luo, & Wagner, 2006).

Trots att de små konsultföretagens egenskaper skiljer sig betydligt från de stora, internationella managementkonsulternas, och att den absoluta majoriteten av alla konsultföretag faktiskt är små, saknas forskning som beskriver dessa. Medan 'management consulting' utan tvekan refererar till stora företag, är de flesta konsultbolag väldigt små. Många studier har gjorts där konsultföretagens kunder är små, men lite är känt kring mindre konsultföretags roller (Chung, Luo, & Wagner, 2006).

Då nästan all litteratur inom ämnet dessutom behandlar konsultföretag med strategiinriktning, har vi valt att titta på konsulter som jobbar med organisationsutveckling med fokus på att förändra företagskultur, attityder och beteenden hos de anställda, för att se hur image legitimerar denna typ av nischade småföretag. Det som framför allt skiljer dem från andra små konsultföretag är att tjänsten de erbjuder, förändring av beteenden och företagskultur, till sin natur innebär ett längre samarbete, där inte bara ledningen från kundföretaget är inblandad. Produkten kan också anses vara särskilt abstrakt, vilket talar för att denna typ av

företag kan behöva legitimeras mer än vanligt för att kunna förstärka intryck av värdeskapande.

## 1.4 Syfte

Vårt intresse ligger i att utforska hur ett litet, nischat managementkonsultföretag med inriktning på beteende- och kulturförändring kan legitimera sin produkt samt skapa värde för kunden. Vi väljer att studera detta genom att utföra en fallstudie på konsultföretaget MI.

Syftet är att studera de olika uppfattningar som finns mellan konsult och kund, och specifikt deras uppfattningar om (1) konsultens roll och arbetssätt, (2) relationen dem emellan och (3) upplevt resultat, samt hur det speglas i handling och resultat.

## 1.5 Avgränsning

Studien kommer enbart att beröra MI's konsulter på huvudkontoret i Malmö samt ett av deras kundföretag. Vi gick in med avsikten att titta på konsulternas och kundernas olika uppfattningar kring MI och valde efter insamlat empiriskt material att avgränsa oss till de tre mest framträdande områdena för att få mer djup i studien.

## 1.6 Frågeställning

Vår frågeställning grundar sig i hur ett litet konsultbolag legitimerar sin produkt samt skapar värde för kunden. Vi studerar det genom att utforska hur väl MI's uppfattningar stämmer överens med kundföretagets uppfattningar inom tre specifika områden:

- Hur uppfattar konsulten respektive kunden (1) konsultens roll och arbetssätt, (2) relationen dem emellan, och (3) det uppfattade värdet?
- Vad är konsekvensen av olika föreställningar för värdeskapande?

## 1.7. Akademiskt bidrag

En hel del forskning inom ämnet management consulting utreder hur konsulter i större konsultföretag interagerar med kunder (Werr & Styhre, 2003). Trots att ett företag som MI går in under en allmän definition av 'management consulting' (O'Mahoney, 2010, s. 14) görs nästan uteslutande forskning på typiska strategikonsulter, ofta på grund av att företagens storlek och synlighet anses göra dem representativa för branschen. Mindre företag måste ofta nischas sig för att klara konkurrensen, och även om en stor andel av allt konsultarbete utförs av de största bolagen, växer marknaden för småföretagen (O'Mahoney, 2010, s. 53).

Vi vill med denna uppsats bidra till den teoretiska förståelsen för mindre konsultföretag som arbetar med den typ av organisationsutveckling som involverar företagskultur och beteendeförändring, snarare än att ligga till grund för praktisk tillämpning för vårt fallföretag. Vi tror dock att fallföretaget kan dra nytta av den information studien ger oss eftersom vi gör teoretiska tolkningar baserat på deras arbete. Vi hoppas att våra resultat kommer att kunna vara analytiskt generaliserbara, då fallstudiens natur är så pass unik att vi inte påstår oss bidra till någon empirisk generaliserbarhet.

---

## 2. METOD

---

Detta kapitel ägnas åt att beskriva hur vi har gått till väga i denna studie. Vi presenterar vilken vetenskapssyn och forskningsansats vi har inspirerats av för att kunna besvara vår frågeställning på ett fullständigt och nyanserat sätt. Vi reflekterar även över de val vi gjort, såsom vår teoretiska approach, vår metod vid datainsamling av empiriskt material, samt strategi vid val av intervjumetod.

God kunskap om metod är nödvändig för att kunna skilja de resultat som orsakas av metoden (metodologiska förklaringar) från de resultat som orsakas av verkligheten (substantiella förklaringar) (Jacobsen, 2002, ss. 13-25). Genom att i förväg vara medveten om de undersökningseffekter som kan påverka det empiriska resultatet undviker vi dem på bästa sätt.

### 2.1 Metoddiskussion

#### 2.1.1 Vetenskapssyn

Beroende av epistemologisk uppfattning görs skilda grundantaganden om hur och i vilken grad det är möjligt att tillägna sig kunskap om verkligheten, och därmed skilda sätt att belysa en frågeställning och tolka insamlat empiriskt material (Jacobsen, 2002, ss. 30-33). Eftersom vårt syfte är att undersöka konsulter och klienters olika föreställningar kring tre framträdande områden, och ifall eventuell diskrepans anses påverka uppfattat värde av resultatet, gör konsulterna och kunderna tolkningar av sina uppfattningar, som vi, i vår tur, tolkar i vårt försök att konkretisera empiriskt insamlad data.

Då vi kommer att studera hur människor subjektivt handlar och tänker utgår vi från ett hermeneutiskt synsätt vilket antar en tolkningsbaserad ansats (Bryman & Bell, 2003, ss. 15-17). Med utgångspunkt i ett tolkande perspektiv och dess grundantaganden samt i tidigare forskning associerad till detta perspektiv, ger det oss en möjlighet att få en djupare inblick i vårt fallföretag och dess arbetssätt. Den insamlade empirin kommer i sin tur att tolkas och försöka förklaras från vår sida, vilket överensstämmer med ett tolkande, hermeneutiskt angreppssätt som tillåter inslag av subjektivitet, och därmed accepterar att det finns flera sätt att förstå en företeelse (Bryman & Bell, 2003, ss. 15-17). Vi försöker alltså inte att beskriva en sann verklighet, utan uttrycker vår uppfattning av andra personers uppfattningar. Det tolkande perspektivet förklarar verklighetsuppfattning som en social konstruktion där man inte kan finna en objektiv förklaring, utan snarare en social förståelse utifrån vilken människan handlar (Sandberg & Targama, 2007, ss. 26-30). Hermeneutiken motsätter sig positivismen

genom att förespråka att forskning som berör sociala förhållanden endast leder till kunskap som är beroende av tid och rum, vilket medför att en empirisk generalisering är otänkbar (Jacobsen, 2002, ss. 29-54). Målet för den hermeneutiska forskningen är att tyda och förstå, där faktaomdömen inte kan särskiljas från värdeomdömen och där det är omöjligt att förhålla sig opartiskt.

## 2.1.2 Forskningsansats

Uppsatsen har en abduktiv ansats där teori och empiri samlats in om vartannat. Det kan dock vara svårt att bortse från befintliga teorier och vi kan därför inte möta den empiriska verkligheten utan att fästa avseende vid vissa förkunskaper, när vi varvar teori och empiri. Då vi har valt att utgå från ett hermeneutiskt angreppssätt för att se hur konsulter och kunder uppfattar sin verklighet, har vi använt oss av en kvalitativ metod vid insamlandet av data. Den kvalitativa metoden har sitt ursprung i antropologin, läran om människan i främmande kulturer. Den kvalitativa forskaren strävar efter att skapa förståelse för hur andra kulturer är uppbyggda och hur människor i dem fungerar (Jacobsen, 2002, s. 46). Det som skiljer den kvalitativa metoden mot den kvantitativa är att den inte är mät- och generaliserbar till samma grad och till stor del påverkas av forskarens egen förståelse. Genom att använda sig av en kvalitativ metod är syftet att man ska få en djupare förståelse av människors subjektiva uppfattning av världen. Ambitionen är att försöka analysera helheter, samt hitta mönster, teman och kategorier i materialet. Exempel på arbetssätt man använder sig av vid kvalitativ metod är djupintervjuer och analyser av text- och bildmaterial (Bryman & Bell, 2003).

## 2.1.3 Fallstudie

Fallstudier fokuserar på situationens specifika kontext och hur den påverkar människorna i den (Jacobsen, 2002, s. 97). Jacobsen citerar Andersen (1997, s.8-9):

"Beteckningen "case" kommer av det italienska casus och understryker betydelsen av det enskilda fallet. (...) Terminologin betonar därför att det rör sig om ett eller några få fall som görs till föremål för ingående studier. Antingen på grund av att det bara finns ett enda eller fåtal, eller på grund av att det bara är ett eller ett fåtal fall som är tillgängliga för forskaren. (...) Ofta är idealet att gå på djupet i ett fall och lägga fram en helhetsanalys som står på egna ben. Undersökningsenheten ses som ett komplext helt, där många underenheter och deras förhållande till varandra utmejslas." (Jacobsen, 2002, s. 95)

Genom att göra en fallstudie har vi valt att fokusera på en undersökningsenhet, nämligen fallföretaget M1. Det som definierar en fallstudie är att studieobjektet kan avgränsas i både tid och rum (Jacobsen, 2002).

Att en studie är begränsad i rum innebär att enheter kan delas upp på olika nivåer, från absoluta enheter till kollektiva enheter. I detta fall skulle det innebära att:

Nivå 4:	Management consulting
Nivå 3:	"Beteende/kultur-consulting" (fenomenet)
Nivå 2:	MI - kundföretaget (fallet)
Nivå 1:	Den enskilda konsulten

Samhällsvetenskaper är sällan intresserade av en enskild individ och därför brukar inte den lägsta nivån väljas. När fallet blir på för hög nivå, för omfattande, kallas det inte längre ett fall (Jacobsen, 2002, s. 97). Då MI för oss är det enda kända exemplet på det fenomen som syftar på managementkonsulter med fokus på beteendeförändring och företagskultur kan det innebära att vi beskriver den tredje nivån genom att studera fallföretaget. Vi har dock inte som ambition att uppsatsens resultat ska bidra till helt generaliserbar teori, utan syftar i enlighet med det hermeneutiska angreppssättet till att förstå det enskilda fallet. Fallstudier anses vara lämpliga när man vill beskriva vad som är specifikt för en enskild plats eller enskilt fenomen (Jacobsen, 2002, s. 95).

Att studien är begränsad i tid innebär att vi studerar en speciell situation, interaktionen med det valda kundföretaget. Vi anser oss inte heller här dra några slutsatser om huruvida resultatet av denna studie är giltigt i andra situationer eller kontexter, men anser att det är troligt att konsulternas uppfattning av relation och interaktion med kunder är någorlunda överensstämmande oberoende av kundföretag.

"(...) Fallstudier lämpar sig väl för teoriutveckling. Genom att gå på djupet i fråga om ett enskilt fall kan vi hitta saker som vi inte hade klart för oss i förväg. Utifrån dessa resultat kan vi skapa hypoteser som senare går att pröva genom andra fallstudier."  
(Jacobsen, 2002, s. 98)

#### 2.1.4 Analysförfarande

Valet av att göra djupintervjuer med konsulter och kunder har gjort att det har varit svårt att avgöra när egentligen analysen började. Redan under intervjun kunde mönster i hur konsulterna och kunderna pratade om olika teman urskiljas. För att i efterhand kunna läsa och tolka intervjuerna har alla blivit inspelade och transkriberade och noteringar gjordes under tiden för att inte missa viktiga delar. Alla intervjuer har transkriberats ordagrant förutom de sista två (säljare och regionchef från kundföretaget), där det inte funnits möjlighet på grund av tidsbegränsningen. Materialet har lästs igenom noga av författarna på var sitt håll



för att inte influeras av varandra. Under tiden som materialet lästes igenom kodades det för att sedan kunna delas in i olika kategorier av ämnen (Bryman & Bell, 2003, s. 435). Efter att ha jämfört våra två individuella resultat, identifierades från de olika kategorierna tre ämnen som mest framträdande och intressanta för vår frågeställning.

## 2.2 Undersökningsdesign

Vår empiriska undersökning är baserad på tio semistrukturerade individuella intervjuer, fem med konsulter från MI och fem med anställda på olika positioner på ett av deras kundföretag. Vi har även deltagit på en utbildningsdag med kundföretaget där vi observerade konsulten samt deltagarna. Utbildningen hölls under två dagar på Barsebäcks kursgård, där vi deltog under andra dagen. Primär data samlades främst in under två månaders tid. Intervjuer gjordes på respektive företags kontor under cirka en timma vardera.

### 2.2.1 Kvalitativa intervjuer

Vi har valt att göra en intensiv djupstudie i ämnet för att få en så nyanserad bild som möjligt, där vi hellre undersöker många variabler, men få enheter. Vi vill genom detta få en så fullständig bild som möjligt av fallföretaget, för att få en större insikt i denna typ av konsultverksamhet som fenomen, och deras interaktion med kundföretag, för att förstå detta enskilda fall. Vi har i våra intervjuer haft som utgångspunkt att finna individuella variationer och skillnader i uppfattningar mellan konsulter och kunder, men att också få fram likheter. Vi fokuserar på att få grepp om ifall konsulternas respektive kundernas tolkningar stämmer överens, och om det har något inverkan på uppfattat resultat. Vi gör detta genom att diskutera denna typ av managementkonsultföretag som fenomen, och intresserar oss för samspelet och relationen mellan dem. Dessa förutsättningar går helt i linje med valet av att göra kvalitativa intervjuer enligt (Jacobsen, 2002). Jacobsen (2002) anser att gå på djupet i en undersökning är ett försök att få fram så många nyanser och detaljer i själva fenomenet som möjligt och att få en så total förståelse som möjligt av förhållandet mellan undersökningsenheten, MI, och den kontext som undersökningsenheten ingår i, i detta fall interaktionen med kundföretaget. Då vi använt oss av semistrukturerade intervjuer medför det att de intervjuade har mer utrymme till att prata fritt runt olika teman vilket gör att svaren blir mer personliga och utan påverkan av frågor.

### 2.2.2 Konstruering av intervjuguide och frågor

Vi delade in intervjun med konsulterna i följande fem delar:

- Generell information
- Klient- och konsultrelationen

- Kultur kontra strategi
- Attityder kontra färdigheter
- Framtiden

Trots att målet var att hålla semistrukturerade intervjuer, utan att styra innehåll eller ordning av ämnen alltför mycket, föll det sig naturligt att de teman vi valt diskuterades i den ordning vi själva i förväg antagit.

Efter att ha avklarat alla konsultintervjuer påbörjades intervjuerna med representanter från kundföretaget. Däremellan fanns tid för att justera teman och anpassa dem inför mötena med kundföretagsrepresentanter. Även för dessa intervjuer skapade vi en intervjumall med olika teman. Dock var vi tvungna att vara mer spontana vid intervjutillfällena och inte följa mallen lika noggrant, eftersom representanterna hade olika positioner i företaget.

### 2.2.3 Etnografi/Deltagande observation

En kompletterande deltagande observation anses enligt Jacobsen (2002) att bidra till uppsatsens validitet, då det även visar vad konsulterna och de anställda i kundföretaget faktiskt gör, för att jämföra med vad de säger att de gör. Observationsdagen har gett oss en inblick hur fallföretaget jobbar, vilket har gett oss en djupare förståelse vid intervjuer och empiriskt material.

Observationsdagen inföll under en utbildningsdag för kundföretagets regionchefer på Barsebäcks konferenscenter. Vi valde att observera MI för att fördjupa vår förståelse för de teman vi diskuterat under intervjuer, samt för att se huruvida det finns skillnader i hur vi upplever beskrivet arbete mot hur de förklarar det.

### 2.2.4 Övrig data

Sekundär data är data som redan finns tillgänglig i form av hemsidor, broschyrer tidigare undersökningar och företagsrapporter. Vår datainsamling består till största del av primär data men vi har även tagit del av sekundär, i form av muntligt och skriftligt presentationsmaterial, från VD respektive HR-chef, hos MI och kundföretaget. Information från företagets respektive hemsidor har även analyserats.

## 2.3 Insamlingsförfarande

Användandet av olika typer av data, intervjuer, observation, hemsidor och rapporter har gjort att vi har fått en djupare förståelse av konsulternas och kundernas föreställningar. Vi

valde att använda oss av olika metoder för att minska den vinkling som kan ske då det är svårt att hålla intervjufrågorna helt neutrala (Alvesson & Willmott, 2003).

### 2.3.1 Djupintervjuer

Semistrukturerade intervjuer hölls för att låta respondenterna få möjligheten att tala så fritt som möjligt om deras uppfattningar och erfarenheter kring interaktionen mellan konsult och klient. Vi hade inte avsikten att ta reda på något specifikt utan ville få reda på uppfattningar kring olika teman och utifrån det välja ut områden som var av intresse för uppsatsen. De personer som har blivit intervjuade försäkrades om individuell anonymitet, då målet för vår underökning var att utforska generella uppfattningar på konsult- respektive kundnivå eller olika uppfattningar på olika nivåer och inte den enskilda individen. Intervjuerna hölls under ca en timme på de båda företagens huvudkontor i Malmö. Dock hölls två av intervjuerna med kundföretagsrepresentanter över telefon då de inte befinner sig på plats i Skåne.

Totalt fem konsulter från managementkonsultföretaget MI och fem representanter från ett av deras kundföretag intervjuades i vår undersökning. Intervjuerna på MI bestod av fyra män och en kvinna. De har arbetat på MI mellan två och sex år med undantag av en nyanställd. Vi har därmed intervjuat alla konsulter på MI's Malmökontor, samt anställda på olika nivåer från kundföretaget, varav en HR-chef, två regionchefer, en försäljningschef och en säljare, för att få en så bred uppfattning som möjligt.

### 2.3.2 Observation av utbildningsdag

Vår etnografiska undersökning består i att vi observerade en typisk utbildningsdag mellan konsultföretaget och kundföretaget. Utbildningen tog plats på Barsebäcks konferenscentrer och är alltså en neutral plats, som varken är förknippad med konsulterna eller kundföretaget, och den involverar vid detta tillfälle anställda på ledarnivå. Vi finns på plats för att observera dag två i en tvådagarsutbildning, då vi inte hade möjlighet att delta på båda dagarna av personliga skäl. Vi har valt att göra denna observation som ett komplement till våra intervjuer för att få en djupare inblick i hur konsult och kund interagerar och för att kunna ta ställning till hur den empiriskt insamlade informationen från intervjuer speglas i handling.

Etnografi kommer från "etno", som står för människors kultur, och "grafi" som står för beskrivning (Bryman & Bell, 2003). Med tanke på den tidsbegränsning vi har för vårt arbete, definieras vår endagsstudie mer som mikroetnografi, eller knappt som etnografi alls, eftersom vi inte inriktar oss på att beskriva hela företagskulturen hos de två företagen, utan endast vissa aspekter av interaktionen mellan dem (Bryman & Bell, 2003). Av samma anledning ser vi det heller inte som negativt att utbildningen inte tar plats på något utav företagens kontor,

utan sker i en neutral, men ändå sluten miljö. Vi har haft en helt öppen roll där alla inblandade vet vad det är för typ av undersökning vi utför, eftersom vi har kommit överens om deltagandet tillsammans med konsulter och vd på konsultföretaget samt HR-chefen på kundföretaget. Enligt Golds (1958) klassifikation anses vi alltså vara fullständiga observatörer då ingen behöver ta hänsyn till eller påverkas av att vi är där (Bryman & Bell, 2003). Vi deltar inte på något sätt i det som händer, utan är passiva i situationen. Vi har förhållandevis specifika frågeställningar som ligger till grund för de fältanteckningar vi skriver, jämför och reflekterar över, eftersom denna observation ses som ett komplement till de intervjuer vi gör. Vi har allt eftersom riktat in studien på värdeskapandet i konsult- och kundinteraktionen på grund av intervjuarens utveckling. Vi antecknar därför detaljer om situationen, den sociala miljön, etc.

## 2.4 Trovärdighet

För att bekräfta kvalitén av vår undersökning väljer vi att inte titta på de mest frekvent förekommande kriterierna. Bryman och Bell (2003) förklarar att man i kvalitativa studier inte behöver mäta validitet och reliabilitet. Vi har därför valt att diskutera uppsatsens trovärdighet.

Det är viktigt för uppsatsen att man har en tillförlitlig empiri som ska användas för tolkning som senare ska ligga till grund för besvarandet av uppsatsfrågan. I en kvalitativ studie är valet av intervjupersoner inte lika viktigt som i en kvantitativ undersökning, eftersom antalet personer är begränsat och att man i en kvalitativ studie inte kan dra generaliserbara slutsatser (Kvale, 1996). Enligt Kvale (1996) är det viktigt att vara medveten om att alla intervjupersoner är lämpliga för olika syften och att man inte ska välja intervju material efter tydligheten i svar. På fallföretaget intervjuades alla konsulter och på kundföretaget valdes personer ut från flera olika nivåer i företaget för att få variation i svaren samt se om det fanns många skilda uppfattningar på företaget.

I den kvalitativa studien kan man inte studera något objektivt, och det är omöjligt som forskare att vara helt fri från egna värderingar (Bryman och Bell, 2003, s.289). För att minska förekommandet av forskarnas egna värderingar har uppsatsen dock blivit läst och kommenterad av andra.

I en kvalitativ studie studeras ofta ett specifikt företag eller en liten grupp mer djupgående. Detta resulterar ofta i att undersökningens slutprodukt är unikt för just det fallet och kan vara svår att överföra på något annat företag (Bryman & Bell, 2003, s. 289). Denna uppsats undersöker ett litet managementkonsultföretag med en specifik produkt som kultur- och

beteendeförändring. Genom att göra en bred och djup förklaring av företaget i empirin kan man då lättare se om resultatet kan användas i ett annat fall (Bryman & Bell, 2003, s. 289).

---

## 3. TEORETISK REFERENSRAM

---

I följande kapitel presenteras den teori som ligger till grund för vår analys av fallföretaget. Med uppsatsen undersöks värdeskapande i konsult- och klientinteraktionen mellan MI och kundföretaget.

För att besvara vår frågeställning måste en teoretisk grund först läggas. Inledningsvis presenteras organisationsidentitet och image som viktiga begrepp inom management-konsultyrket. Vi fokuserar inte på hur organisationsidentitet skapas som en kontrollfunktion utav ledningen, utan hur den tar sig uttryck i konsulternas diskurs, samt hur den ska anses ligga till grund för företagets image. Vi har valt att studera fallföretagets och kundernas uppfattningar inom tre olika områden och kommer därför att presentera en mer generell teoretisk bakgrund inom dessa tre områden, (1) konsultens roll och arbetssätt, (2) konsult- och kundrelation samt (3) upplevt resultat, för att bättre förstå huruvida MI och kundföretagets uppfattningar skiljer sig från tidigare normer. I detta kapitel kommer vi därmed presentera den befintliga litteratur som finns inom de tre områdena.

### 3.1 Identitet och image

#### 3.1.1 Organisationsidentitet

“According to Social Identity Theory, people tend to classify themselves and others into various social categories, such as organizational membership, religious affiliation, gender, and age cohort. (...) As these examples suggest, people may be classified in various categories, and different individuals may utilize different categorization schemas. Categories are defined by prototypical characteristics defined from the members (...).” (Ashforth & Mael, 1989, s. 20)

En organisations identitet speglar bilden av hur dess medlemmar definierar sig själva som social grupp i relation till den kontext de befinner sig i (Alvesson & Empson, 2008, s. 1). Detta sker både på individnivå och organisationsnivå, och visar hur personer inom företaget särskiljer sig själva i kontrast till konkurrerande företag. På individuell nivå anses det vara den kognitiva bild en anställd har av sin organisation, och där den mellan människor överensstämmande bilden skapar organisationens kollektiva identitet. Det är en ram för hur anställda gemensamt skapar mening av saker och ting i deras värld (Scott & Lane, 2000). Scott och Lane (2000) beskriver organisationsidentitet som något som framträder ur komplexa, dynamiska och ömsesidiga interaktioner mellan ledare, anställda och andra intressenter. De anställda uttrycker sin företagsspecifika självuppfattning inom organisationen

och skapar därmed en generell organisationsidentitet. Den består av idén om att en gemensam perception skapas kring företagets särdrag och egenskaper och kan påverkas av vad organisationen står för, vad den gör samt vart den är på väg (Alvesson & Empson, 2008).

Albert och Whetten (1985) definierade tidigt det som fortfarande ofta anses beskriva en organisationsidentitet, att den är central, distinktiv och bestående. Det är, trots detta, inte något fast, bestämt eller mätbart, utan återskapas kontinuerligt av organisationens medlemmar genom social interaktion (Alvesson & Empson, 2008). Långt ifrån alla företag kan enkelt porträtteras utifrån några utmärkande särdrag, eller är ens speciellt originella eller positivt beskrivna av sina anställda (Alvesson & Empson, 2008).

Konceptet identitet skiljer sig till viss del inom organisationslitteraturen respektive marknadsföringslitteraturen, där det i den förra refereras till som organisationsidentitet (organizational identity), och i den senare som företagsidentitet (corporate identity). Organisationsidentitet syftar då till (som ovan diskuterat) vad de anställda gemensamt uppfattar, känner och tänker kring sin organisation. Företagsidentitet syftar då mer till en ledarskapsfunktion och fokuserar på det utåt synliga. (Hatch & Schultz, 1997).

### 3.1.2 Image

En organisations image anses utgöras av företagets anställdas tro om hur utomstående uppfattar dem (Dutton & Dukerich, 1991). Där organisationens identitet beskriver vad dess medlemmar anser den ha för egenskaper, beskriver imagen de attribut som företagets anställda tror att dess intressenter tillskriver dem, för att särskilja dem från andra företag (Dutton & Dukerich, 1991). Image och identitet är alltså två nära anknutna ämnen, där de varierande definitionerna ofta överlappar varandra.

Dutton och Dukerich (1991) förklarar, med grund i teorier om 'impression management', att företagets individer försöker influera och påverka hur andra ser och utvärderar deras organisation för att skapa en positiv image. Anställda är nyckeln till att bygga relationer med intressenter, och bidrar därmed till innehållet i imagen genom att förklara vilka de tycker sig vara som företag (Hatch & Schultz, 1997; Hatch & Schultz, 2003). Image kommuniceras alltså utåt, dels via företags ledning som skapar en noga övervägd image utåt, via olika typer av symboler, och dels via de anställdas vardagliga interaktioner med utomstående (Hatch & Schultz, 1997). En kunskap och medvetenhet kring sin egen kommunikation kan därför utöka och förbättra relationer och företagets image.

Organisationsmedlemmar granskar och utvärderar sina egna reaktionära handlingar eftersom att utomstående dömer företagens egenskaper, och alltså även de anställdas, efter dem (Dutton & Dukerich, 1991). De anställda använder företagets image, sättet de tror att andra ser organisationen på, för att uppskatta hur utomstående dömer dem. En försämrad image trigger alltså till ett positivt förändrat beteende, eftersom de anställdas självbild är kopplat till den (Dutton & Dukerich, 1991).

Även image skildras dock annorlunda i marknadsföringslitteraturen, där image inte speglar vad organisationen tror sig vara, utan de utomståendes faktiska känslor och uppfattningar. Det baseras då på det allmänna ackumulerade intrycket externa intressenter har skapat sig. (Hatch & Schultz, 1997, s. 359).

I de fall där image anses beskriva de attribut som anställda bedömer att utomstående har för att skilja dem, görs då även en distinktion mellan image och rykte/anseende där bland andra Dutton och Dukerich (1991) anser att en organisations rykte beskriver de faktiska attribut som andra tillskriver dem, och att då både image och identitet är konstruktioner skapade av de anställda.

Vi har dock valt att i denna uppsats betrakta uttrycken i linje med vad Hatch och Schultz (1997) förespråkar, där de mer synonymt benämner både de anställdas och de utomståendes syn på företaget som dess image, och särskiljer det från identitet, som är de anställdas bild av hur de faktiskt är själva, inte hur de ger sken av att vara.

### 3.1.3 Identitet och image

Forskning kring organisationens identitet och företagets image beskriver de två begreppen som tätt sammankopplade (Hatch & Schultz, 1997, s. 289). Dock är det svårt att se en orsak - verkan-relation mellan identitet, handling och image, vad som påverkar vad. Vid jämförelse av individernas organisationsidentitet, organisationens kollektiva identitet, de anställdas syn på sin egen image och den av andra faktiskt uppfattade imagen är sambandet inte helt självklart.

"Rhetoric, image production and the fine-tuning of social bonds rely upon supportive work identities. Successful talk, appearance and interaction call for the right kind of subjectivity. There is a close and complex relationship between these qualities; identity constructions are being backed up by rhetoric and images, at the same time as the fluid and fluctuating nature of persuasive talk, appearance and adapting to the whims and wants of clients undermine the prospect of, as well as the usefulness of, fixed identity constructions." (Alvesson M. , 2001, s. 883)



Målet antar vi vara att företagets syn på sin image ska stämma överens med den image som företagets intressenter faktiskt har av företaget. Den nära kopplingen mellan en individs självbild och företagets image gör att anställda motiveras till att behålla en positiv image, och skapar incitament för 'impression management', att styra det intryck andra får av en (Dutton & Dukerich, 1991). En gap-analys av företagets nuvarande och eftersträvade varumärke fungerar som verktyg för att diagnostisera och styra image och identitet. Varumärkesbyggande består då av att minska eventuell skillnad dem emellan (Hatch & Schultz, 2003).

"We argue that if corporate branding is going to be more than romanticism about the organisation's future, the claimed values of the corporate brand must resonate with the tacit meanings and values that organisational members hold and use (i.e. their values-in-use or their actual identity)". (Hatch & Schultz, 2003, s. 1049)

Ett företags image kan fungera som en spegel där ledningen kan spegla sig själva för att se vilka de är, och använda detta för att bygga en strategisk vision (Dutton & Dukerich, 1991).

### 3.1.4 Image inom management consulting

"When you ask prospective customers to buy promises – as all service-oriented firms do – you must provide metaphorical reassurances of quality and "industrialize" the service-delivery process." (Levitt, 1981, s. 37)

Clark och Salaman (1996) menar att den kritiska litteraturens centrala problem inom management consulting – hur konsulter demonstrerar sitt värde för kunder – kan besvaras med det som är latent i konsulternas diskurs, de retoriska metoder och sätt som används för att kontrollera den image som når kunderna. I avsaknaden av en konkret produkt råder ofta en osäkerhet bland klienter av managementkonsulternas egentliga bidragande, då kostnaden för tjänsten är hög (Alvesson M. , 2001). För att minska osäkerheten hos kunder är det viktigt för organisationen att hitta legitimerande aktiviteter, där företagets image kan substituera ett konkret värde (Clark & Salaman, 1996). De budskap företagen förmedlar i form av symboler, bilder, texter samt sättet de agerar på bidrar till intrycket företagets intressenter får av dess image (Alvesson M. , 2004). Oberoende av kvalitén av managementkonsultens arbete, är legitimeringen av tjänsten beroende av denna symbolik, det intryck kunden får av utförandet av tjänsten (Fincham, 1999).

Alvesson (2004, ss. 125-127) menar att organisationens image yttrar sig genom företagets policy samt i symboler, klädkoder och reklam. Även en organisations fysiska yttre i form av arkitektur, kontorsmiljöer, företagslogotyp etc. kan representera företagets identitet eller påverka företagets image (Hatch, 1997, ss. 288-290). De mest framgångrika företagen legitimeras genom dess storlek och starka varumärke (Alvesson M. , 2001). Det viktigaste för ett kunskapsintensivt företag är dock det som förmedlas av de anställda vid kundkontakter.

## 3.2 Konsultens roll och arbetssätt

Definitionen av konsultens arbete är beroende av vilket perspektiv man väljer att anta. Konceptet har generellt belysts från två olika synsätt, det funktionalistiska och det kritiska (Clark & Fincham, 2002, ss. 5-6; Werr & Styhre, 2003; Alvesson, Ashcraft, & Thomas, 2008). Som tidigare nämnt, förklarar Alvesson (2001) konsultens arbete som det som kanske allra bäst definierar kunskapsarbete. Val av synsätt föranleder, och särskiljer, synen på kunskapsarbete men också synen på kunskap (Alvesson M. , 2004, ss. 3-69).

Det funktionalistiska synsättet tog form under sent 1950-tal och höll i sig till mitten av 1980-talet och fokuserade på den typ av management consulting som kallas Organization Development (OD) (Clark & Fincham, 2002, s. 5). Denna form syftar till att öka organisationers effektivitet och förändringskapacitet, så fokus i denna typ av litteratur handlar om hur konsulterna i sin tur kan maximera sin effektivitet. Med detta synsätt ser man på världen och kunskap som någonting objektivt (Alvesson M. , 2004).

Här beskrivs klienten som köpare av en kunskapsintensiv tjänst (Werr & Styhre, 2003). Werr och Styhre (2003) beskriver konsult- och klientrelationen ur detta perspektiv som kontraktbaserad, tidsbegränsad och där klienten är den kontrollerande parten. Då konsulten är beroende av klienten så är förtroende en mycket viktig faktor i relationen (Werr och Styhre, 2003). Konsulten kan här refereras till som "seller of service", "supplier of information", eller "business doctor dispensing cures" (Clark & Fincham, 2002, s. 6). Schein (2002, s. 24) jämför consulting med "helping" och menar att det i sin tur talar för att det är köparen, som är i behov av hjälp, som tillfälligt tar en underordnad, beroende roll.

Den funktionalistiska litteraturen baseras alltså på ett antagande av konsulters överlägsna kunskap i jämförelse med klient. Konsulten utger sig för att med sin expertis kunna lösa klientens redan definierade problem (Schein, 2002). Konsulten adderar då värde genom att tillföra specialistkunskap till kunden, vilket balanserar klientens kontraktsevenliga övertag (Clark & Fincham, 2002, s. 5).

Det funktionalistiska synsättet har sedan 1980-talet utmanats av det kritiska synsättet. Forskare som kritiserar det funktionalistiska, rationella, synsättet menar att synsättets grundantaganden medför vissa begränsningar (Alvesson & Johansson, 2002). Bland annat så var de tidigare forskarna i stor utsträckning konsulter själva, och deras bidrag ansågs därför ge en begränsad förståelse för ämnet. Den funktionalistiska litteraturen behandlar metoder och strategier för att ge kunderna rådgivning, och tar då redan för givet att klienter är övertygade om dess värde.

Huvuddraget i den kritiska forskningen har i stället bestått av att utforska konsulternas strategier för att övertyga kunderna om dess värde. Här ifrågasätts kunskapens innehåll, och konsultens säkra position (Sturdy, 1997).

Då det traditionella synsättet tar värdet som konsulten skapar för givet menar forskare inom det kritiska synsättet att relationen mellan konsult och klient är mer komplex än så. Enligt detta synsätt består konsultens utmaning av att kunna kommunicera och övertyga kunden om värdet av arbetet, och att få klienten att förstå att behovet av extern hjälp är nödvändig. Kunden anses här vara ett offer för 'impression management' (Clark & Fincham, 2002, s. 7).

Det kritiska synsättet är en reaktion på det funktionalistiska synsättets tillkortakommande (Werr och Styhre, 2003) genom att ifrågasätta managementkonsulters objektiva expertis och därmed också dess anspråk på professionell status (Alvesson & Johansson, 2002). Konsultens roll är högst tvetydig eftersom deras huvudsakliga produkt hävdas vara kunskap, som också utgör en begränsning i deras arbetssätt. Inte minst så är resultatet av kunskapsintensivt arbete svårt att mäta (Alvesson, 2001).

### 3.3 Konsult- och klientrelation

Ett återkommande dilemma för kunskapsföretag är att de inte objektivt kan mäta eller utvärdera kvalitén och resultat av utfört arbete (Alvesson, 2001). I och med denna osäkerhet får relationen mellan konsult och klient en central roll inom management consulting. Konsultens tillgångar består av kunskap, kompetens, rykte och anseende och då är skapandet av en social, nära relation mellan konsult och klient extra viktigt (Clark & Salaman, 1996; Werr & Styhre, 2003). Werr och Styhre (2003) menar att det är i interaktionen mellan konsult och klient som värdet skapas. Genom att bygga en nära relation med kunden kan man förebygga och minska risken att kunden byter konsultföretag. Alvesson (2001) anser att kunder till ett kunskapsföretag, managementkonsultföretag, ofta stannar kvar då byte av företag skulle innebära mer osäkerhet (Alvesson M. , 2001, s. 874).

Beroende på vilket synsätt man antar, ser man på konsult- och klientrelationen på olika sätt. Enligt det funktionalistiska synsättet är konsulten en expert som med sin expertis kan lösa ett väldefinierat problem. I denna relation är kunden naturligt beroende av konsultens hjälp men också i kontraktsmässigt överläge. Här försöker konsulten hävda sin expertis för sin osäkra produkt. Det kritiska synsättet framhäver istället konsultens sätt att utnyttja kundens osäkerhet. Genom att sätta chefen på kundföretaget i en osäker roll så skapar konsulten hela tiden nya behov hos kunden. Dock är det svårt att analysera relationen mellan konsult och klient då den varierar mycket beroende på tid och rum (Whittle, 2006).

Det är viktigt för konsulter att jobba på en stark image i ett försök att reducera osäkerheten som kunden har i att investera pengar och tid på en konsult (Glücker, 2005). I och med att det finns en viss misstänksamhet mot konsulter och dess arbete menar Alvesson (2001) att interaktionen mellan konsult och klient måste arrangeras väl. Man måste prioritera skapandet av starka band emellan dem för att skapa ett förtroende mellan konsult och klient. Att skapa personliga relationer underlättas med gemensamma sociala, kulturella och akademiska bakgrunder och intressen, samt bygger på förtroende och rykte (Kipping, 1999).

Valet av konsult avgörs ofta av att man redan innan har ett slags förtroende till konsulten genom ett positivt rykte. Detta leder till att konsulterna hela tiden jobbar aktivt med att bygga sin image, sitt rykte och sina relationer. Relationen kan därför, ur konsulternas synvinkel, ses som att vara ett mål snarare än ett medel, att försöka dölja ett tveksamt resultat med en god relation, varför det finns anledning till att kritiskt granska den.

Fördelen med en nära relation, ur kundens synvinkel, blir då att konsulten blir väl insatt i kundföretagets och därför kan ge tillämplig rådgivning. Ett nära samarbete gör att konsulten och kunden naturligt väljer varandra vid nästa tillfälle som ges.

### 3.4 Resultat

Vad som genomsyrar managementkonsultlitteraturen är diskussionen kring hur man kan utvärdera och värdera effekten och resultatet av konsultens arbete (Alvesson, 2004).

Produkten managementkonsulter säljer kan i det närmaste definieras som managementkunskap, alternativt en legitimerande funktion vid beslutstagande. Managementkonsultföretagen förser därför sina konsulter med tydliga metoder med vilka de ska strukturera sitt arbete, kunskapsspridandet, hos kunder (Werr, 1999). Alvesson (2001) menar dock att kunskapens tvetydlighet medför att arbetet hos

kunskapsintensiva företag blir svårt att mäta, då "kunskap", "expertis" och "problemlösning" avgörs av subjektiva uppfattningar.

Värdet av managementkonsulters arbete skapas i interaktionen mellan konsult och klient, varför det inte kan uppskattas i förhand, och även sällan i efterhand (critical consultancy). Effekten av insatsen kan inte mätas i efterhand eftersom interventionen i sig gör det omöjligt att jämföra med resultatet av en "icke-intervention". Man kan aldrig isolera de följder som beror på konsulteringen, utan kan bara göra kvalificerade gissningar på vilka man baserar värdet. Antaganden, förutfattade meningar, förväntningar och rykten påverkar då uppfattningen av produkten. Det är därför av yttersta vikt att företag som påstår sig vara kunskapsintensiva skapar en image som förstärker detta (Alvesson 2001).

Utvärderingen är alltså subjektiv, och det finns möjlighet för både konsulter och kunder att påverka varandras uppfattningar, med grund i sina egna intressen. Detta sker framför allt från konsultens sida för att skapa ett intryck av högt uppfattat värde, men även uppköparen kan exempelvis antas ha ett intresse i att arbetet lyckas, för att uppleva investeringen som rättfärdigad. Att kunden är nöjd, baserad på känslor och förväntningar, är då ett mått på att konsulten har lyckats med sitt arbete.

---

## 4. FALLSTUDIE - EMPIRI

---

I detta kapitel presenteras MI som företag samt deras verksamhet och interaktion med det studerade kundföretaget. Vårt empiriska material baseras på de intervjuer som är gjorda av samtliga MI's konsulter på Malmökontoret samt representanter från kundföretaget. Utöver detta inkluderar empirin även avslutningsvis material från vår observerade utbildningsdag för kundföretagets regionchefer, samt till viss del sekundär data från exempelvis fallföretagets hemsida och tryckt information. Vi kommer att belysa det insamlade materialet utifrån både ett klient- och konsultperspektiv för att få en förståelse för skillnader i föreställningar och uppfattningar som finns mellan dem. Vi menar att sättet som konsulterna respektive kunderna beskriver sig själva och de olika syner de har på de ämnen som diskuterats representerar internt respektive externt uppfattad image av företaget. Vi försöker därför i detta kapitel att i den mån det går använda oss av respondenternas språk i hur de förklarar saker, för att minska vår egen påverkan av empirin.

Vi tittar på hur meningsskapande sker i själva interaktionen och vårt fokus ligger på deras olika föreställningar kring (1) konsultrollen och arbetssättet, (2) relationen dem emellan samt (3) upplevt resultat, för att se hur det speglas i handling och resultat. Inledningsvis ges bakgrundsinformation gällande fallföretaget och hur dess produkt uppfattas och förmedlas av konsulterna.

### 4.1 Fallföretaget MI

#### 4.1.1 Bakgrund

MI är ett nordiskt managementkonsultföretag som jobbar med att "göra beteende till ett aktivt konkurrensmedel". MI, före detta, Cultivators, startades 1983 i Köpenhamn och numera ligger huvudkontoret i Malmö, med små kontor i Stockholm, Oslo och Köpenhamn samt ett partnerföretag i Åhus. Sammanlagt är de idag cirka femtio anställda, varav fem är konsulter som arbetar på Malmökontoret.

Konsulterna på Malmökontoret har alla varierade utbildnings- och arbetsbakgrunder. De är allt från marknadsföringsekonom, till lärare, till idrottspedagog. Dock har alla på företaget erfarenhet från sälj- och servicebranschen. Till detta bör tilläggas att alla konsulter har en prestigelös syn på konsultyrket vilket visade sig tydligt under intervjuerna.

#### 4.1.2 Produkt

MI fokuserar, till skillnad från de flesta konsult- eller utbildningsföretag, på att förändra beteenden och attityder hos anställda och jobba med företagskultur kopplat till kompetensträning. De nöjer sig inte med att överföra kunskap eller höja kompetensnivån, utan strävar mot att se ett förändrat beteendemönster. Det är inte förrän ny kunskap faktiskt tillämpas som också kundföretagets resultat påverkas. För att kunna målstyra en kultur krävs en målbild, motivation, rätt attityder, kunskap och färdigheter, när alla dessa faktorer är på plats kan man förändra ett beteende.

Företag idag får utav sina ägare högre mål att uppfylla år efter år, och det ställs högre och högre krav på anställda för att nå resultat. Företag blir allt bättre på att effektivisera organisationer, att bygga tydliga strukturer och använda rätt strategier och processer. Mängden forskning på olika typer av 'best practice' förenklar även informations spridning av dessa ämnen. Den generella inställningen när man ska förbättra företag är enligt MI strategiorienterad, att man ska implementera nya strukturer, men utan fokus på hur de ska implementeras. Företagskultur och beteendeförändring är däremot svårare att förhålla sig till. Det finns en hög medvetenhet bland företag om organisationskulturens betydelse, men få vet hur man aktivt kan jobba med den. Detta illustreras nedan;

"Jag har både själv gått utbildningar och skickat iväg min tidigare personal på många utbildningar och sett det klassiska, att när man kommer hem är taggad och under ett par, tre veckor så har man faktiskt sett ett nytt beteende och sen har man fallit tillbaks ganska snabbt till det ursprungliga beteendet. Och jag tycker att jag har kastat pengarna många gånger i sjön, som kund alltså. Den enda gången jag har sett att man fått till ett varaktigt beteende är när man har jobbat med attityder och inställningar tillsaker och ting. Och det är först då som det börjar sätta sig lite grann i hjärtat, annars tenderar det att stanna i huvudet, som mer teoretisk kunskap."  
(Konsult)

Ett vanligt fenomen är att många företag har läckra slogans som inte säger så mycket om vad de faktiskt gör i praktiken. Det är lätt att bli närsynt om man inom företaget ska påverka företagskulturen, varför MI anser att de har en fördel som externa konsulter. Många har inställningen att kultur är något som sitter i väggarna och har varken tid eller kunskap att göra något åt det själva. Detta tycker de även går i linje med trenden av att företag outsourcar mer och mer det som ligger utanför deras core business. MI's konsulter antyder dock att de ser ett paradigmskifte när det kommer till företagens syn på att påverka kulturen. Ledare pratar mer och mer om det och de ser en ökad trend i den typ av verksamhet de själva bedriver. Deras tjänster efterfrågas i en ökande takt och företagen påpekar numera att de jobbar med beteendeförändring, vilket man inte har sagt i samma utsträckning tidigare. En typisk kommentar här är;

"Det finns ett behov av att jobba med kultur på marknaden bland företag och organisationer i stort. Det finns väldigt många ruttna kulturer ute i landet och i världen. Med risk för att vara generaliserande, många gånger som man tittar på stat och kommun kan de ha väldigt stora problem med en felaktig kultur som gör att resultatet och effektiviteten blir otroligt lidande. Idag finns det så många goda exempel och det skrivs så väldigt mycket om det i tidningar. Google är ett klassiskt exempel som man alltid kan dra upp ur rockärmen - fruktansvärt framgångsrika och bygger på en extremt hög lojalitet och god företagskultur. Sen har vi IKEA som också är ett väldigt enkelt och tydligt, svenskt exempel. Där alla fattar att, ja ok, det här är mer en bara bra produkter och marknadsföring. Det handlar om alla medarbetares beteende bygger på de modeller MI följer, är på sitt arbete och utför sitt jobb. Sen är det väldigt få som förstår hur man bygger en sån kultur. Det är få förunnat att klara av det. Det ska vi hjälpa dem med." (Konsult)

Målet för MI är alltså att göra beteende till ett aktivt konkurrensmedel hos sina kundföretag. När man inte längre kan konkurrera med produkt eller pris är det de anställdas attityder till arbetet som avgör lönsamheten. Grundtanken är att medvetandegöra ett helhetsperspektiv hos individen där de inser att alla, oavsett roll i företaget, bidrar till resultatet. Att jobba med kultur medför alltså att de flesta medarbetare i kundföretagen är inblandade, och inte bara den högsta ledningen. Det är när alla gör en liten förändring som man skapar resultat. Varje gång MI träffar en kund handlar det om att få de anställda att själva komma på detta, att få dem att se sin roll i ett större perspektiv där de varje dag bidrar till företagets lönsamhet och vad de behöver göra för att nå sina mål. Företagskulturen ska alltså få de anställda att inse hur betydande de är för resultatet, inte öka trivseln på företaget, även om det ena inte utesluter det andra.

MI's affärsidé och produkt kan sammanfattas i den devis de själva använder; "Culture beats Strategy, Attitudes beat Skills", att kultur, inställningar, attityder och beteende är viktigast att jobba med för att nå resultat.

"Anledningen att kultur slår strategi är att människor i företag, oavsett företag, är vanedjur. Lyckas vi inte ändra vanorna så spelar det ingen roll vad som står i power - pointen, årsredovisningen eller något annat. Det är en sak att planera mål och en helt annan sak att göra det som krävs för att nå dit." (Konsult)

MI anser att problemet är att många låter kulturen leva sitt egna liv, utan att göra någonting åt den. De har hört många ledare säga att den inte går att ändra på. MI hjälper dem då att målstyra kulturen, att genom ett aktivt val definiera vad som ska ändras inom en viss tid.



"Om man nu tänker på attityder, det är ju egentligen det som styr allting. Det som du tror och det du tänker och de föreställningar du har, det är också det som skapar din verklighet. Är inställningen till ditt arbete negativ, vilket också gör att du inte gärna identifierar dig med den rollen, så spelar det ingen roll om jag ger dig de verktyg och de kunskaper som behövs för att lyckas med uppgiften, är inte inställningen på plats så spelar det inte så stor roll vad jag säger." (Konsult)

En person som har utmärkta färdigheter inom något arbetsområde kommer sannolikt inte att maximera resultatet om inte attityden och beteendet förstärker det. MI menar att attityden är både svårare att ändra och påverkar andra i ens omgivning mer än vad färdigheter gör, och att det är just därför de som externa experter bör ta hand om det. Detta gäller i princip alla yrken i alla branscher:

"Står du vid ett löpande band så krävs det ändå att du trivs och mår gott i ditt arbete. Jag tycker det är otroligt roligt att se människor som har en yrkesstolthet i det de håller på med. Oavsett om man står i en kiosk eller om man går och städar i en skola eller vad man än håller på med. Har man en yrkesstolthet, och liksom trivs med det man gör och vill bli bättre, det är det som jag tycker är roligast att se faktiskt." (Konsult)

Sammanfattningsvis menar MI att kulturen alltid är starkare än vad individen är. Att även om man är stark som person så faller man tillbaka i sitt gamla beteende om det omringar en. Därför jobbar de först och främst med kulturen, inställningar och attityder, sedan med färdigheter. Då kan man nå en beteendeförändring och säkerställa att företagen når sina mål. I takt med att marknaden förändras måste företagen också ändra sina strategier, och alla typer av förändringar möter någon form av motstånd, det ligger i människans natur.

"I all den här kaosen i den här föränderliga världens så försöker vi ju hela tiden skapa någon form av struktur eller ordning, tills det kommer någon annan och förändrar den igen. Den inställningen som man generellt har, som medarbetare eller individ, är ofta negativ. Och då menar vi att om man inte får med inställningarna och attityderna, om man inte kan jobba med dem, om man inte kan få dem att se och uppleva värdet av att jobba för de strategierna, då spelar det ingen roll." (Konsult)

MI anser sig själva vara unika i sitt sätt att arbeta och finner sig själva vara ganska ensamma inom sitt kunskapsområde:

"Eftersom jag har gått ganska många utbildningar så har jag ganska bra pejl på konsultföretag inom den här branschen. Och det jag kunde se, det var, att det fanns ingen egentligen som jobbade med företagskultur. Att koppla ren färdighetsträning, alltså utbildning, till företagskultur och jobba med den kulturella biten, det finns ingen idag i Sverige som gör det, på samma sätt som MI." (Konsult)

Produkten kräver också till sin natur ett relativt långt samarbete. Företagskultur är inget som går att ändra vid enstaka tillfällen. Det är en kontinuerlig process, där vissa delar upprepas. Även om man sätter upp mål, så är det svårt att någon gång känna sig klar, utan det finns alltid möjlighet till förbättring.

## 4.2 Konsulternas uppfattningar inom MI

I detta avsnitt presenteras de uppfattningar som konsulterna själva har om (1) konsultens roll, (2) relationen mellan konsulten och kunden samt (3) upplevt resultat.

### 4.2.1 Konsultens roll och arbetssätt ur MI's perspektiv

När vi låter respondenterna berätta om hur de ser på sig själva i rollen som konsult beskriver de snarare vad de tycker om jobbet. Under intervjuens gång börjar de dock, genom sitt sätt att beskriva och prata om saker och ting, konstruera en bild av sig själva i rollen som konsult. Utifrån våra intervjuer med konsulterna och iakttagelser från vår observationsdag har vi framför allt kunnat urskilja två roller som konsulten antar. Rollerna utesluter inte varandra, utan de definierar sig själva växelvis mellan dessa två.

Den första rollen har vi valt att kalla 'inspiratör', vilket kan illustreras av följande citat;

"Den bästa feedbacken jag kan få, det är när någon kommer ut och säger: 'Det var några saker som jag tyckte var väldigt bra, men det jag tar med mig från dig, det var ditt engagemang, din glöd och din passion!'" (Konsult)

MI beskriver sig själva som en extern aktör som jobbar med kundföretaget under en viss tidsbestämd period, där rollen som inspiratör är en viktig del. I det insamlade materialet av beskrivningen av rollen som konsult, framkommer exempelvis ord som glädje, engagemang, inspiration, delaktighet och humor.

MI vill alltså genom engagemang få kundföretagets alla anställda till att vilja förändras. Detta innebär att konsulten själv måste ha rätt attityd och inställning vid utbildningsdagar. Genom detta arbetssätt anser MI att de påverkar och lämnar ett positivt avtryck hos sin kund.

"Det handlar väldigt mycket om att skapa glädje och humor i det man gör. Vi är ju inte de som står och säger såhär ska ni göra eller så här ska ni agera utan det vi vill är att få dem att uppleva att det händer något. All form av inre drivkraft, det är det som gör att det sker en förändring." (Konsult)

Konsulterna påpekar vikten av att aldrig instruera kunden i vilken företagskultur de ska ha, utan faciliterar skapandet av en kultur utifrån de förutsättningar och mål kunderna har. De fungerar som vägledare genom att göra kunden medveten om skillnaden mellan befintlig och önskad kultur. Konsulten kan visa vad de är som faktiskt styr och påverkar medvetenheten, och lyfta fram saker de inte har tänkt på tidigare. De inspirerar till förändring, men det är upp till kunden att genomföra.

"Att få dem att förstå att jag är ju inte där för att förändra dem utan att jag är där för att medvetandegöra någonting, vilken potential de har, vilka möjligheter som finns.. sen är det ju upp till dem att välja det.. och kan jag vara ett exempel för det så är det ju min förhoppning." (Konsult)

MI anser att det som krävs för att lyckas är en passion och ett engagemang, att de tror på och brinner för det de gör. De fokuserar på närvaro och glädje när de går in i en grupp, om de har kul får de med sig de som har en tveksam inställning. De ser ofta en förändring i mottaglighet redan under utbildningsdagen.

De lyfter inte fram vad de gör, utan hur de gör det. Först och främst krävs en vilja att förändras hos individen. Enda sättet att påverka andras inställningar och attityder är då med deras egna inställningar och attityder, och sättet de agerar på.

"I vissa avseenden särskiljer vi nog oss inte så himla mycket ifrån andra företag i vad vi gör. Utan det vi kan konkurrera med, det är sättet hur vi gör det, inte vad vi säger utan hur, och hur vi varierar oss, vilket tempo vi har och vår närvaro och engagemang. Och jag tror att det är där, det är där vi skiljer oss. Det handlar väldigt mycket om att skapa glädje och humor i det man gör. Det är ju sällan vad jag säger på en utbildning som är det som påverkar eller förändrar en person. Utan det jag tror innerst inne, det är ju egentligen.. min förhoppning är att man blir ett levande exempel på det man gör. Och att det i sin tur smittar av sig." (Konsult)

Jobbet som sådant anser de vara ganska inrutat, där de jämför det med en teaterföreställning.

"Man går upp på scen och så kör man sin grej. Och sen så varvar man av liksom. Och det kan man göra varje dag. Om man jobbar med ett stort projekt så kanske

man har samma sak som man vill förmedla 4 dagar i rad. Då kliver man på, och så är det teaterföreställning som du drar dina repliker på.. sen är det slut." (Konsult)

Trots denna föreställning påpekar de även samtidigt vikten av delaktighet under utbildningsdagarna.

"Allt vi gör för kunden är väldigt 'hands on', vi håller inte på med massa flummiga teorier och tankar o grejer utan vi blir väldigt 'hands on'." (Konsult)

MI förmedlar ett helhetsperspektiv när de jobbar med sina kunder. De vill genom diskussioner och övningar få alla att förstå och uppleva betydelsen av rätt attityder och inställning, och själva komma på vad som behövs göras. Enligt dem är detta nyckeln till att nå ett gemensamt uppsatt mål, istället för att de som konsultbolag kommer in och säger vad som ska göras.

"De kommer till sitt arbete och utför samma sak dag ut och dag in, och har kanske en förståelse för sitt arbete och delvis för sin roll, men kanske inte har en förståelse för det stora hela, helikopterperspektivet, och vad det är som driver ett företags lönsamhet. Varje gång man träffar en kund handlar det då om att man är en kontaktyta till lönsamheten och att man på så sätt bygger insikten om individens roll i ett större perspektiv samtidigt som man försöker få den här människan att faktiskt känna att det här är någonting som är viktigt och roligt att jobba med." (Konsult)

Det andra sättet vi har identifierat att rollen som konsult konstrueras på, benämner vi som 'utbildare', en konsult som konkret lär ut metoder i målstyrning av företagskultur för att få andra att förändra inställningar och attityder. Här menar konsulten att det är viktigt att förmedla en kunskap genom att ge sina kunder verktyg i form av modeller. Med hjälp av dem kan de själva jobba vidare inom organisationen för att få alla att sträva mot företagets vision samt förändra attityder och inställningar på egen hand. En utbildares uppgift är att bidra med teorier som klienten kan använda sig av i sitt dagliga arbete för att kunna förmedla kunskapen vidare neråt i organisationen.

"Som extern konsult, utbildare, eller vad vi än väljer att kalla oss, så ser vi det med andra ögon. Vi har erfarenheter, idéer och tankar från jättemånga olika företag och branscher, vilket kunden i sin tur också får när vi kommer in. När vi ser någonting och påpekar det, vare sig det är bra eller dåligt, så får det större effekt för den grupp vi pratar med. För vi är externa, man lyssnar mer på en extern, bara för att vi är externa. När man står som ledare eller ledningsgrupp så finns det alltid en distans till alla andra, de har ju alltid en baktanke som grundas i deras egna intressen." (Konsult)

Respondenterna menar att det först gäller att definiera vad det är kunden vill uppnå. Efter det, är det konsultens uppgift att komma fram till vad det är för krav som måste ställas på kunden och vilka metoder som ska användas för att man ska kunna nå det önskvärda resultatet. Det kan vara att man behöver definiera kulturen, för att se skillnader i efterlevd kultur kontra uttalad kultur. När kunden kommit fram till önskad företagskultur är det upp till konsulten att bestämma vad det är som behövs för att kunna nå målet. De pratar då om beteende, vad det är som styr och påverkar beteende och varför man får de resultat man får. De förklarar inledningsvis ur ett helhetsperspektiv, för att sedan gå in på gruppnivå och individnivå när de lär ut sina metoder.

"Vi är ju mer hands on. Fokuserar på konkreta saker, göra saker som är svåra enkla. Jag tror att det som är svårt, det är nog att paketera det här med kultur och beteende och till att göra det attraktivt och få det här att bli... förståeligt. Det är så svårt det här med relationer och... det är så flummigt, kultur... beteende." (Konsult)

MI beskriver arbetet som att ställa sig i ett klassrum och undervisa för en grupp människor. De vill, precis som en lärare till elev, erbjuda en verktygslåda med verktyg som behövs för att klara sig och för att nå delmål och framtida resultat. Under den utbildningsdag vi observerade märkte vi hur de förstärkte detta genom att symbolisera en typisk lärarroll. Konsulten stod framme vid tavlan inför cirka femton regionchefer som satt vid bord i en halvcirkel, med varsin pärm med MI's modeller och teorier. De hade fått till uppgift att förbereda en kort presentation sedan dagen innan.

"Om jag ser till jobbet som sådant så ser jag inte mig själv som konsult. Om jag nu ska se till det jag gör... det här jobbet med utbildningar och inställningar och attityder, så handlar det ju egentligen om att påverka individer, och har man jobbat som lärare innan så är det ju i stort sett samma sak, den enda skillnaden är ju att man jobbar med vuxna människor i stället för med barn." (Konsult)

Även under intervjun refererar de till 'rummet' som klassrummet och konsulterna framhäver sina pedagogiska egenskaper, att kunna förklara svåra saker på ett enkelt sätt, som viktiga.

"I klassrummet, om man jobbar med ren utbildning, är det ju den pedagogiska egenskapen som är viktig, att förklara svåra saker på ett enkelt sätt. Det tycker jag är viktigast i den delen, men sen är det naturligtvis... pedagogiken är ju såklart genomgående i både sälj och rådgivning också. Det måste märkas att vi är kompetenta och experter inom området. Annars är det ju ingen som vill köpa, det är ju idéförsäljning det här." (Konsult)

De kallar sig både utbildningsföretag och managementkonsultföretag, framför allt ett företag som jobbar med beteendeförändring. Det finns ett klart och tydligt pedagogiskt förlopp som de försöker jobba med i allt de ska lära ut. Det finns en tydlig modell, och ofta använder de sig av någon liten övning som kunden kanske inte förstår så mycket av inledningsvis, för att skapa en form av aha-upplevelse, som konsulten sedan går in och förklarar teoretiskt. Det finns ofta vissa inställningar och attityder som begränsar möjligheterna till att påverka, och då handlar det om att få kunderna att förstå sig på företagskultur och varför det är viktigt att jobba med.

#### 4.2.2 Konsult – och kundrelationen ur MI's perspektiv

När det kommer till ämnet kundrelationer ställer sig MI's konsulter tveksamma till om det är något de aktivt försöker skapa och bygga på. De påpekar att de är extremt fokuserade på affären när de träffar sina kunder, och skulle exempelvis inte anordna speciella kundevent för sakens skull. De säger sig istället vara mer inriktade på vad de själva gör för att kunna leverera så bra resultat som möjligt. De anser att relationen är något som skapas automatiskt första gången man träffar en kund och de belyser vikten av att göra ett bra första intryck. Mer vikt och tid än så lägger de inte på att aktivt skapa och bygga relationer.

"Bygger man upp mål tillsammans med kunden så är det ju klart lättare att bygga relationer på sikt annars är vi ju utbytbara." (Konsult)

Anledningen till att bygga relationer med kunder anses vara att den alternativkostnad och tid som faktiskt undviks när en kund behålls. Relationen refereras då till i form av ord som "treårsavtal" och "långsiktiga mål". Vikten av att behålla en kund under en längre tid tummas alltså inte, men den främsta anledningen anses snarare vara hårdare variabler, såsom att "nyförsäljning" kräver mer energi, och inte mjukare variabler såsom att exempelvis få en djupare insikt i kundföretaget.

"Befintliga kunder, hur viktigt det är att behålla dem? Ja de är ju oerhört viktiga naturligtvis. Det är ju mycket lättare att sälja till en befintlig kund, det krävs ju mycket mindre energi att jobba med befintliga kunder än att jobba med nya kunder. Där krävs det ju mycket mera, de vet ju inte vad de får eller vilka vi är och processen är mycket längre till skillnad från befintliga kunder. Så det handlar ju hela tiden om att titta på sin tid, man måste ju alltid prioritera sin insats och sin tid utifrån det man vill uppnå. Var krävs det mest av min tid, eller minst av min tid för att få så mycket som möjligt utav den." (Konsult)

MI ser alltså inte relationen som ett mål i sig för att behålla kunder, utan tror fullt ut på sin produkt och att de behåller kunder endast genom att leverera resultat och överträffa förväntningar. De skapar förtroende genom att agera i linje med vad de förespråkar. Deras koncept och deras pedagogik klarar sig självt i konkurrensen mot att bli utbytta av andra konsulter. Nöjda kunder leder till förlängda kontrakt. MI jobbar alltid utifrån målsättningar och tidsplaner, och mäter resultat som ska vara uppnådda vid en viss tidpunkt. De förlänger aldrig ett förlopp där de inte nått sina mål, utan jobbar alltid så effektivt som möjligt för att nå dem och i stället kunna sätta nya mål när de förra är nådda. Dock förändras alltid kundorganisationerna, personal omsätts, chefer byts ut, och företag slås samman. Det, i samband med arbetets natur, gör att arbetet ofta kan ske på kontinuerlig basis.

"Även om man har nått ett resultat efter ett år så handlar det om att det här ska leva vidare och då kanske man som konsultföretag för ett företag går in och gör mindre insatser för att hålla det vid liv." (Konsult)

En annan anledning till varför de får förtroende är det faktum att de kommer in som externa, opartiska konsulter. Med den typ av arbete de utför får de en automatisk fördel som externa aktörer, till skillnad från att vara interna. Då kan de förklara hur saker och ting förhåller sig, hur det korrelerar med andra fall, och vad andra, framgångsrika företag gör för att lyckas, utan att de anställda anar en "baktanke".

MI poängterar dock att de alltid utgår från kundens perspektiv, och får kunden att själv hitta lösningen, med hjälp av dem. På så sätt anses de inte heller vara någon som lägger svaret i kundens mun, trots all den erfarenhet och kunskap de besitter. De vill få kunden att komma till insikt själv genom att aktivera dem till att tänka i nya banor. I takt med att förtroendet växer kan konsulten ta mer och mer plats, och komma med direkta förslag på lösningar eller idéer.

MI ser sig själva som en partner till kundföretaget som tar ett helhetsansvar. De anser att det är den ultimata typen av samarbete, där de tydligt kan definiera målbilden. Arbetets tvetydighet gör att målet per definition blir otydlig, varför MI har försökt att konkretisera deras arbete med en kvantitativ undersökning som mäter de anställdas beteende och attityder. Att sätta tydliga mål sägs vara grunden för att kunna ses som en partner. Inställningen är att konsult och kund ligger på samma nivå, och att öppenhet och en ärlig 'win-win-mentalitet' gör partnerskapet och relationen enkel och ofta långvarig.

Att det är ett långvarigt projekt beror dock snarare i ämnets natur, än på relationen:

"När det handlar om det här med kulturså är det ju alltid en pågående process, det är ju aldrig någonting som slutar utan man måste in och massera. Till skillnad från strategier, det är ju mer kliniskt på något sätt, man går in och skär lite här och så ändrar man lite där, tar bort lite folk här och så gör man lite grann.. här är det mer så att man måste jobba kontinuerligt." (Konsult)

Ju större företaget blir, desto mer refererar de i sin försäljning till nöjda kunder. Nätverkande benämns som en vital del i försäkrandet av nya kunder och även generellt i branschen, där det gäller att vara kreativ. Relationen till kundföretagen önskas därför hellre vara bred än djup, då chansen finns att anställda som förflyttar sig tar med sig MI in i nya samarbeten. MI försöker på grund av detta att hålla kontakt med flera olika anställda inom samma företag för att vara 'top of mind' vid eventuell ny efterfrågan.

"Jag tror principen är densamma, man siktar ju så högt upp som möjligt hos kunderna, alltså att komma upp i ledningsgruppen, beslutsfattarna, längst upp, och bygga relationer där. Har man relationerna där så har man också lättare att få dem långsiktiga. Detta bygger också på att vi helst ska ha flera kontaktpersoner i ett företag och det skapar också en säkerhet. Annars är det väldigt vanligt att endast samarbeta med försäljningschefen. Slutar då försäljningschefen kan det i och för sig vara bra för oss, för då blir det till ett nytt företag att jobba med, men samtidigt har vi väldigt svårt att behålla kunden om man bara har en kontaktperson. Så relationen bygger vi ofta på att jobba brett i företaget och att jobba så högt upp som möjligt." (Konsult)

De påpekar vikten av att både vara professionell och kreativ i sitt nätverkande. Att jobba med sin egen sociala intelligens för att hitta potentiella kunder bland vänner, bekanta och kollegor är ett uttalat mål.

"Alltså, om vi hade varit McKinsey så hade vi bjudit på jättemycket dyra middagar och flugit iväg på konferenser och så vidare. Här handlar det helt enkelt om att ringa och snacka, mötas, bjuda på fika, ta med en vetelängd (skratt). Säg att man jobbar på ett produktionsbolag med tusen anställda, att träffa många människor inom det företaget för att se om vi har nått den effekten vi var ute efter, eller vad vi annars kan göra mer, men också för att bredda sitt nätverk inom företaget. Så att man inte bara har vd kontakt t.ex utan har en försäljningschef, en HR-chef och en och så vidare och så vidare." (Konsult)

#### 4.2.3 Upplevt resultat ur MI's perspektiv



Under temat upplevt resultat försöker vi att skapa oss en bild av konsulternas uppfattningar kring värdering, utvärdering och mätbarhet av deras arbete. Av materialet har vi kunnat urskilja olika sätt att se på detta.

M1 anser sig kunna värdera skillnader i beteenden och attityder för att härleda detta till finansiella resultat. Genom den kundutvärdering de kallar 'Company Performance Driver', som kunderna alltid får göra innan och efter utfört arbete kan de "mäta" om det har skett en förändring hos kundföretaget. Dock inser de att det är svårt att påvisa om det endast är med hjälp av M1, eller om andra faktorer har varit avgörande.

"Nej, det är klart, vetenskapligt bevis har vi ju inte. Det är ju givetvis omöjligt att göra det. Det är jättesvårt att liksom hävda att det enbart har med företagskultur att göra, så är det ju." (Konsult)

M1 tycker sig ha lyckats med sitt arbete när de har fått alla på kundföretaget medvetna om vikten av rätt attityder och inställning. De vill skapa en förståelse för att det kan påverka företagets resultat positivt. M1 menar att det inte är möjligt att komma in och instruera personer till förändring, utan att det bara är individen själv som kan lyckas med att förändra sitt eget beteende.

De menar att genom att ha en tydlig målbild från början av vad som ska uppnås och när det ska uppnås, gör det att arbetet lättare kan utvärderas. Inledningsvis i ett samarbete arbetar därför M1 med att sätta upp mål tillsammans med kunden där man bestämmer innehåll och tidsram för att nå det bestämda resultatet. Sen återstår det för M1 att leverera som konsultbolag. M1 betonar dessutom betydelsen av att ha regelbunden dialog med kunden, för att kontinuerligt kunna få reda på om kunderna är nöjda eller inte och på ett smidigt sätt förändra arbetssättet.

"Vi jobbar ju med betygssättning från våra deltagare ... så man får ju svart på vitt efteråt hur det gick, vad de tyckte om en." (Konsult)

## 4.3 Kundföretagets uppfattningar

I detta avsnitt presenteras de uppfattningar respondenterna på kundföretaget har om M1 inom områdena (1) konsultens roll, (2) relationen mellan konsult och kund samt (3) upplevt resultat.

### 4.3.1 Konsultens roll och arbetssätt ur kundföretagets perspektiv

Från det material vi har samlat in vid intervjuer med kundföretaget har vi kunnat se ett visst sätt som klienten konstruerar konsultens roll på. Vi benämner (även här) den roll vi tydligast identifierat som 'inspiratör'.

Först och främst fungerar konsulten som en inspiratör som berikar och ger ny energi till företaget. Gemensamt hos alla respondenter på kundföretaget är att de ser MI som en extern samarbetspartner, som då och då kommer med nya perspektiv och insikter på hur man kan tänka annorlunda för att förändra attityder och inställningar. De fungerar som bränsle och skapar en annorlunda dynamik, som inspirerar till beteendeförändring. Ett typexempel på detta är:

"Framförallt tycker jag att man själv får nya insikter, även om, som jag sa innan, det många gånger inte är så mycket nytt under solen. Men man behöver ibland liksom en energikick och man behöver bli påmind." (Försäljningschef)

De uppskattas för att ha en förmåga att få igång de som sitter tysta eller de som inte säger så mycket, att kunna se deltagare och verkligen ställa de här de öppna frågor som får deltagarna att berätta. Det motiverar dem och ger energi. De förväntas leverera på en hög nivå, med det engagemang och den energin de uppskattas för att ha. De ska vara proaktiva och aldrig luta sig tillbaka och vänta på att kunden ska ställa frågor.

"Om man säger så här, mycket av det är ju inte new news många gånger utan har man gått några dagar med andra utbildningsföretag så känner man igen sig. Sen har de ett bra sätt att presentera sina grejer, men det är ju inte rocket science. Det jag tycker är det jag tar med mig många gånger, det är att de dels har en förmåga att skapa en ganska aktiv grupp, så att interaktionen mellan oss som är med på de här utbildningsdagarna är bra, och att vi kan inspirera varandra och dela med oss till varandra. Att träffa både mina kollegor i Norge och Danmark och kunna utbyta erfarenheter men ändå ha samma röda tråd i hur vi ska hantera det. Det tycker jag de hanterar på ett bra sätt. Och sen kommer det ju alltid några nya insikter eller vinklingar. Även om jag har hört saker tidigare så finns det en ny infallsvinkel att ta den vidare på. Så de är lite nytänkande." (Försäljningschef)

Kundföretaget värdesätter att MI lägger stor vikt vid att göra alla delaktiga, vilket de anser är det enda sättet en beteendeförändring kan få genomslagskraft på i ett företag. Konsultens förmåga att engagera deltagarna och få dem att förstå värdet av företagskultur är det som framför allt poängteras. De ser blandningen av teori och praktik som en framgångsfaktor. Enligt respondenterna är det de aktiva övningarna och mötet med andra inom företaget som ger energi och inspiration.

"Det som man kan ta med sig är metodiken och pedagogiken att verkligen involvera och aktivera alla vilket jag tycker MI gör mycket bra. Det är inte så att man sätter sig ner och så är det en mental charterresa, utan det är faktiskt så att man är delaktig också." (Försäljningschef)

För inspiratören är den viktigaste uppgiften att förmedla ett budskap på ett övertygande och trovärdigt sätt. Vad respondenterna värderar när de pratar om MI är den individuella konsultens egenskaper. De betonar egenskaper som lyhördhet och lugn, att konsulten har ett övertygande kroppsspråk med pondus i rösten som gör att budskapet går fram.

"Ja, alltså det jag värdesätter, det är att de är oerhört lyhörda och kan fånga liksom både det som diskuteras och de signalerna vi sänder och samtidigt vara flexibla i inriktningen. Det tycker jag själv har märkt, om inte en sak leder till någonting då avslutas de och sen så går man på något nytt utan att egentligen att man som åhörare just där och då upplever att det händer, utan att det faller sig väldigt naturligt. Och det tycker jag att de är duktiga på, framförallt lyhörda och flexibla." (Säljare)

#### 4.3.2 Konsult – och kundrelationen ur kundföretagets perspektiv

När det kommer till kundföretagets uppfattningar om konsult- och kundrelationen så uppskattas närheten till deras egen verksamhet. Att de delar samma värderingar och tankar medför att MI har stor förståelse för vad kundföretaget gör och vart de vill komma. Det är ett högt värderat, väl fungerande samarbete där kunderna har höga tankar om konsulten.

Kundföretaget har till stor del på egen begäran under hela samarbetet haft en och samma konsult, så länge det passar bra tidsmässigt och geografiskt. De anser att alla konsulter de varit i kontakt med håller hög kvalitet, men ser en klar fördel i att utveckla en närmre relation med en och samma person.

De poängterar att det är just den specifika konsult de har jobbat med som gör att de är nöjda med samarbetet, inte nödvändigtvis MI i sig. Namnet på konsultföretaget spelar inte någon roll, utan det handlar om att träffa rätt person. När personkemin stämmer på det sätt som den gör med nuvarande konsult blir farhågan, för både MI och kundföretaget, att han skulle sluta. Skulle det hända hade det ställt stora krav på MI, eftersom samarbetet inte naturligt skulle fortlöpa, utan de skulle vara tvungna att bevisa att det finns andra som kan leva upp till samma förväntningar och presterar på samma nivå som nuvarande konsult. Då

hade de öppnat ögonen för andra förslag, något de inte gör idag så länge de känner att de får vad de förväntar sig.

"Om vår konsult skulle sluta på MI så hade de ju varit tvungna att visa någonting. Det är tufft att säga men jag vet inte om vi skulle fortsätta samarbetet. Hade de inte kunnat leva upp med någon ny konsult som presterade på samma nivå så hade de inte fått vara kvar. Då hade vi nog försökt hitta något annat. Vi hade sett oss om i alla fall nu har vi inte sett oss om så länge vi känner att de har saker att tillföra." (HR-chef)

Konsulten ses som en samarbetspartner och bollplank till kunden, för att få dem att känna att de vill göra saker annorlunda. Kunden anser att de har kommit till ett stadie där de har hittat en partner de kan bygga ett mer långsiktigt samarbete med. De inser att de alltid kommer att ha olika behov inom företaget, samt att det alltid kommer att finnas en viss rotation och personalomsättning som gör att behovet finns kvar. Det finns dessutom olika nivåer inom företaget, där alla mer eller mindre frekvent är i kontakt med MI. Säljkår, regionchefer, försäljningschefer, marknadschefer men även marknadsledning kan ha nytta av MI kunskap innan behovet är mättat.

Kunden tror att en föränderlig värld kräver ombyte av konsulter. Relationen har dock utvecklats till att göra dem till naturliga samarbetspartners, där de kommer att ses två till tre gånger om året under en förmodligen lång tid framöver för att hela tiden lära sig nya saker och bli påmindas av det de redan har lärt sig.

### 4.3.3 Upplevt resultat ur kundföretagets perspektiv

Respondenternas svar talar för att det finns individuella skillnader i uppfattning om upplevt resultat, där några personer inte kan definiera vad de tycker att MI bidrar med, medan andra tydligare kan sätta ord på vad som har förändrats tack vare MI's arbete.

Respondenterna menar att det har skett en stor förändring i företagskultur från 2008, när samarbetet inleddes, och framåt, men tror inte att det endast beror på MI. Kundföretaget gör själva en utvärdering var tredje år, där de både utvärderar arbetstrivsel och arbetssituation, vilket jämförs med tidigare år. De tycker inte att man kan härleda resultatet till MI's arbete, eftersom många andra förändringar har skett under samma tid, men så länge de anser att MI berikar organisationen vill kundföretaget behålla dem som extern samarbetspartner.

”Vi har inget behov av att kunna få bevis på vad det är exakt MI bidrar med. Alla blir positivt inspirerade av konsulten och så länge vi tycker att det tillför något till en personligen så ser jag ingen anledningen att se en siffra på det resultatet.”  
(Regionchef)

En aspekt som ändå beskriver det uppskattade värdet av konsulternas arbete är MI's funktion som katalysator. De beskriver en vardag där de inte har så mycket kontakt med övriga anställda på företaget eftersom de är geografiskt utspridda över Sverige. Utbildningsdagarna utgör då ett tillfälle för de anställda att utbyta erfarenheter. Det är därför under dessa möten, i interaktionen mellan konsulten och mellan anställda, som de anser värdet skapas.

---

## 5. ANALYS

---

I detta kapitel analyserar vi, med utgångspunkt i vår teoretiska referensram, den empiri vi anser är relevant för att besvara vår frågeställning. Som tidigare nämnt ligger vårt intresse i att utforska hur ett litet managementkonsultföretag med inriktning på beteende- och kulturförändring kan legitimera sin produkt samt skapa värde för kunden. Avsikten är att studera de olika uppfattningar som finns mellan konsult och kund, specifikt kring (1) konsultens roll och arbetssätt, (2) relationen dem emellan och (3) upplevt resultat.

I den första delen av analysen diskuteras teori kring image. Därefter besvaras den första frågan vi ställde oss för att förstå interaktionen mellan MI och deras kundföretag – hur uppfattningarna skiljer sig mellan dem på tre, för managementkonsultbranschen, vitala punkter. I den andra delen besvaras uppsatsens andra fråga – vilka konsekvenser eventuella skillnader har för företagets värdeskapande.

### 5.1 Olika uppfattningar om image

Som tidigare diskuterat visar en organisations identitet bilden av hur dess medlemmar definierar sig själva som social grupp i relation till den kontext de befinner sig i, hur de särskiljer sig själva från andra (Alvesson och Empson, 2008). En organisations image har en mer tudelad definition. Den kan anses utgöras av utomstående intressenters upplevda syn på företaget alternativt företagens anställdas tro om hur utomstående uppfattar dem (Hatch och Schultz, 1997). I vissa fall benämns den förra som rykte eller anseende, men vi väljer att använda båda definitioner parallellt för att syfta på internt respektive externt uppfattad image. Vi tittar alltså på den image de tror att de har, eller försöker att ha, samt den image de faktiskt har.

När vi analyserat vårt intervjumaterial från konsulternas sida har vi kritiskt tolkat allt som sägs. På detta sätt har två typer av diskurser framträtt. Beroende på vilka frågor vi har ställt, och frågornas djup, besvaras de på olika sätt. På ytan framträder en av företaget skapad retorik, som konsulterna använder sig av för att förklara sin produkt, sitt arbetssätt och sin metodik. Öppna, enkla frågor besvaras ofta snabbt och enkelt på ett mellan konsulterna väldigt likt sätt, som går helt i linje med den externa profil som även syns på hemsida och i tryckt utbildningsmaterial etc. Ju djupare frågor vi ställer, desto ärligare och mer personliga svar verkar vi få. Det är först när vi ifrågasätter deras svar som vi får en djupare insikt i hur konsulterna ser på sig själva. Vissa svar har också känts som självklara svar på en enligt dem ledande fråga, och vi har då tolkat andra aspekter under intervjun eller observationsdagen för att förstå vad de egentligen menar. De svar som vi anser vara skapade av den

företagsspecifika retorik vi noterat, kan beskrivas som den image konsulterna försöker att skapa eller tycker sig ha.

Skilt från detta analyserar vi intervjumaterialet från kundföretaget där vi undersöker deras uppfattningar kring de tre olika ämnena, och den externt uppfattade image MI då har utåt, för att se huruvida den stämmer överens med internt uppfattad image.

### 5.1.1 Konsultens roll och arbetssätt

Enligt MI's hemsida har företaget ett beprövat utbildningskoncept som är utvecklat under mer än 20 år. Deras mission är att göra komplicerade begrepp enkla och begripliga så att deras kunder använder dem korrekt och effektivt och därigenom uppnår högre tillväxt och lönsamhet (MI, 2011). Deras pedagogik går ut på att förmedla vilken kunskap individerna i kundföretaget behöver för att lyckas i sin roll, varför den kunskapen är viktig och hur de kan använda den kunskapen i praktiken. Deras interaktiva pedagogik har som syfte att skapa motivation och rätt inställning för att uppnå ett effektivare beteende inom valda fokusområden (MI, 2011). Vidare beskrivs att detta görs genom utbildningar, workshops, coaching och möten, med fokus på praktisk träning redan från början (MI, 2011).

De framhäver sin kärnkompetens inom utveckling av säljare, ledare, coacher och servicepersonal, som alltid har utgångspunkt i beteende och kultur. De alternerar mellan att beskriva sig själva som utbildare och konsulter, som någon som konkret lär ut metoder i målstyrning av företagskultur. Pedagogiken är något de är stolta över och de jämför sig själva ofta med lärare. Den miljö de jobbar i tillsammans med kunden har många likheter med ett typiskt klassrum. Under vår observationsdag satt regioncheferna som utbildades i en halvcirkel, med konsulten framme vid tavlan. Känslan av att vara tillbaka i grundskolan var extra tydlig när några inte hade gjort sin läxa från dagen innan och då inte kunde gå upp och presentera. Det delades ut pärmar med utbildningsmaterial med MI:s metoder och namngivna modeller.

Konsulten antar här en roll som expert, och definierar sitt yrke i allra högsta grad som kunskapsarbete (se Alvesson, 2001). Konsulterna försäkrar en kvalificerad produkt genom att referera till företagets trettio år långa erfarenhet i branchen och hänvisar till forskning som styrker att företags resultat beror på dess kultur. De legitimerar sig genom att hänvisa till tidigare, kunskapsintensiva kundföretag som en försäkran av deras värde (se Alvesson, 2001). De genomför inledningsvis en kvantitativ kulturanalys, 'Company Performance Driver', för att identifiera fokusområden som de senare ska behandla.

De förmedlar en funktionalistisk syn på kunskap och expertis som grund för den OD-liknande management consulting de bedriver. De förstärker ett underliggande antagande om överlägsen kunskap i jämförelse med kunden som grund för relationen (Werr och Styhre, 2003). Konsulten säljer normativa råd till kunden som köpare av en kunskaps tjänst. Konsulten är då bara rådgivare och det är helt upp till kunden att använda tjänsten på bästa sätt.

"Perhaps the claim to knowledge-intensiveness is one of the most distinguishing features. The emphasis of knowledge can be seen as a matter of legitimation as much as mirroring what knowledge-intensive organizations and workers actually do." (Alvesson, 2001, s.864)

När vi går djupare in på intervju svaren framträder dock en något annorlunda bild. MI vill framför allt genom glädje, humor och engagemang få kundföretagets alla anställda att vilja förändras. Konsulterna påpekar vikten av att aldrig instruera någon vilken företagskultur de ska ha. De inspirerar till förändring, men det är upp till kunden att genomföra. MI anser att det som krävs för att lyckas är en passion och ett engagemang, att de tror på och brinner för det de gör.

De lyfter inte fram vad de gör, utan hur de gör det. Först och främst anser de att det krävs en vilja att förändras hos individen. Enda sättet att påverka andras inställningar och attityder är då med deras egna inställningar och attityder, och sättet de agerar på.

"Det är ju sällan vad jag säger på en utbildning som är det som påverkar eller förändrar en person. Utan det jag tror innerst inne, det är ju egentligen.. min förhoppning är att man blir ett levande exempel på det man gör. Och att det i sin tur smittar av sig." (Konsult)

När konsulterna pratar om sig själva som en del av företagets roll pratar de oftast i vi-form. Det är också då den av MI skapade retoriken framträder, och svaren är väldigt standardiserade. Konsulterna pratar dock till stor del också om sig själva som individer, och påpekar att de oftare reflekterar över sin egen roll, än företagets i helhet. Detta anser vi tydligare definierar den självbild de faktiskt har som konsult, och skiljer den från den önskade imagen som diskuteras ovan.

"Vi kan säkert bli bättre på en rad massa saker. Ehm... det finns så många olika nivåer. Vi kan nog bli bättre på allt! Sen om det är något specifikt så... Det svårt att säga... Jag fokuserar kanske mest på mig själv där. Alltså på vad jag kan bli bättre på... om jag ska vara riktigt krass så tänker jag sällan att här måste vi som företag bli bättre. För då är ju risken att det är någon annan som påverkar vad jag skapar. Och



det är inte så, inte i min värld. Utan jag skapar min verklighet och där måste jag fundera på vad vill jag bli bättre på... och där finns det säkert en massa potentiella utvecklingsmöjligheter." (Konsult)

I jämförelse med MI's bild av sin roll och dess image har kundföretaget en annan bild av deras roll. Utifrån våra intervjuer med kundföretaget har vi funnit att de ser konsulten som en samarbetspartner som fungerar som en inspiratör som berikar och ger ny energi till företaget. Gemensamt för kundföretagets respondenter är att de alltid refererar till träffarna med MI som utbildningar, men ser det mer som ren inspiration.

MI förväntas av kundföretaget ha en förmåga att få igång de som sitter tysta och involvera alla i processen. Att motivera och ge energi. Många gånger är det inte ny information, men de anser dem ha ett bra sätt att presentera det på som gör att det är lätt att ta till sig, och ämnet i sig gör att det är värt att upprepas. De uppskattar egenskaper som lyhördhet, flexibilitet och lugn, ett övertygande kroppsspråk som gör att budskapet går fram och känns trovärdigt.

Beroende på vilken position respondenten i kundföretaget har ser de olika på rollen MI tar. HR-chefen, som är företagets kontaktperson, har en i närmast identisk uppfattning om vad de är där för att göra, vad deras produkt är och vad de kan förvänta sig av MI. Den generella bilden av företaget är dock att de antar rollen som inspiratör snarare än utbildare, vilket då representerar MI's image utåt, även om det är just 'utbildning' de har åkt iväg på. De tar med sig minst lika mycket nya insikter och tips från sina kollegor, som de annars inte så ofta har chansen att träffa.

Sammanfattningsvis ser vi en skillnad i hur konsulterna ser på sig själva, deras önskade image och deras faktiska image. Företagets individer försöker influera och påverka hur andra ser och utvärderar deras organisation för att skapa en positiv image genom att tala kring sin egen roll på ett visst sätt (Dutton och Dukerich, 1991). Deras hemsida talar sitt tydliga språk i hur de försöker legitimera sin produkt genom att framhäva en image av expertis och en produkt som bygger på kunskap och forskning. Detta överensstämmer till viss del med vad det säger, då retoriska förklaringar av sin egen nytta och roll i stor utsträckning stämmer överens med den bild som ges av exempelvis hemsidan. Det är först när intervjuerna når in på djupet och konsulterna öppnar upp sig mer, som en annan sida framträder. Den visar, likt med vad kundföretaget faktiskt upplever, att de snarare ser sig själva som inspiratörer. De vill, genom att själva visa upp "rätt" attityd och beteende skapa en insikt hos kunderna själva, som i sin tur får dem att reflektera över sitt eget beteende. Detta stämmer överens med vad Hatch och Schultz (1997) menar, att ett företags image förmedlas på två sätt, dels via

ledningens projicerade bild via symboler, men framför allt via de anställdas interaktion med kunder.

### 5.1.2 Konsult- och kundrelation

Ett av de områden inom vilket vi funnit direkta skillnader i uppfattningar mellan konsulter och klienter är relationen dem emellan. Sättet de ser på relationen, och betydelsen de anser att den har för ett vidare samarbete skiljer sig mycket mellan parterna. Till skillnad från absolut majoritet av allt konsultarbete har konsulterna i detta fall direktkontakt med de flesta anställda i kundföretaget. Liksom tidigare diskuterat bestäms värdet av konsultuppdraget av kundens subjektiva tolkning och upplevelse av resultatet. Detta har generellt, i teori och praktik, lett till att ett stort fokus har riktats på vikten av en nära relation mellan de båda parterna. Det är i detta fall inte bara beslutsfattare och inköpare av tjänsten som värderar utfallet, utan nästan alla på företaget blir direkt påverkade och bildar sig en uppfattning av värdet. Relationen mellan konsult och klient definieras i vår fallstudie på flera olika sätt och nedan jämförs och analyseras de underliggande tankarna bakom relationen, först ur konsulternas perspektiv efterföljt av klienternas.

M1 lägger inget egenvärde i att ha en god relation till kunden. De ställer sig väldigt neutrala, och till och med tveksamma, till om det är något de aktivt försöker skapa och bygga på. Sättet de diskuterar relationer på tyder istället på att de är mer inriktade på vad de gör själva för att kunna leverera så bra resultat som möjligt. De anser att relationen är något som skapas automatiskt första gången man träffar en kund, och som de inte lägger särskild vikt vid eller konstruerar den på ett specifikt sätt.

Inom managementkonsultlitteraturen förs ständigt en diskussion kring osäkerheten av kunskapsintensivt arbete. Alvesson (2001) menar att relationen mellan konsult och klient är av yttersta vikt för att reducera denna osäkerhet. M1, däremot, ser en eventuellt god relation endast som något som besparar dem tid om det får en kund att stanna längre, eftersom de besparas arbetet att hitta nya. Det är dock alltid, att i så hög mån som möjligt, bevisat resultat som ska leda till förlängt samarbete, och de substituerar aldrig ett tveksamt resultat genom att ställa sig i god relation till en kund.

M1 ser alltså inte relationen som ett mål i sig för att behålla kunder, utan tror fullt ut på sin produkt och att de behåller kunder endast genom att leverera resultat och överträffa förväntningar. De skapar enligt dem själva förtroende genom att agera i linje med vad de förespråkar.

"Vi skapar förtroende genom att visa... alltså vi tror mycket på att, säger vi en sak, så ska vi agera utifrån det också. Och helst av allt ska vi inte behöva säga allt utan de ska uppleva att vi gör det istället." (Konsult)

Det är snarare produktens än relationens natur som gör det till ett långt samarbete. Tillit får de automatiskt genom att vara externa. Det kan generellt råda visst motstånd mot externa konsulter, eftersom man som anställd inte har full insyn i deras grundläggande intressen. När det handlar om managementkonsulter inom företagskultur är denna relation snarare omvänd, eftersom de endast faciliterar en god företagskultur. Värderingsstyrda intressen anses då snarare finnas internt hos företagsledningen, varför de inte skulle fått samma förtroende i en sådan fråga. MI ser vidare ingen problematik i maktstrukturen mellan konsult och klient, utan anser sig ligga på samma nivå, som en samarbetspartner i en uppenbar 'win-win-situation'.

När det kommer till kundföretagets uppfattningar om konsult- och kundrelationen så uppskattas närheten till deras egen verksamhet. Att de delar samma värderingar och tankar gör att MI har stor förståelse för vad kundföretaget gör och vart de vill komma, vilket har berott på, och lett till, att de kontinuerligt valt att fortsätta med en och samma konsult. Det är inte namnet MI som på något sätt försäkrar att det är en bra konsult, utan de har framför allt varit nöjda med den specifika konsult de har haft, och den personliga relation de skapat med honom.

"Det som blir den springande punkten när man jobbar med konsulter, är att namnet egentligen absolut inte har någon betydelse. Så är det. För det är bara så att, träffar du rätt, och träffar den konsulten, så blir det ett bra samarbete." (HR-chef)

Den relation de nu skapat med konsulten anses ligga till grund för beslutet att inte utvärdera samarbetet till den grad att de skulle jämföra eventuella andra konsulters erbjudande. Den höga nivå av osäkerhet som finns inom arbetet med kunskapsintensivt arbete gör att kundföretag tenderar att hålla sig till de konsultföretag de känner till väl (Alvesson, 2001, s.873). De poängterar dock att det är en specifik konsult de har en relation till, inte MI i stort. De har kommit till ett stadium där de har hittat en partner de kan bygga ett mer långsiktigt samarbete med.

Sammanfattningsvis så har vi uppfattat en hel del skillnader i sättet de ser på en och samma relation. Där MI knappt ser det som en relation har kundföretaget knutit sig personligen till en viss konsult. Detta kan förklaras av att det är kundföretaget som substituerar mätbarhet av värde med en konsult som de känner och litar på. Den produkt som till en början var så pass svår att utvärdera och värdera, har blivit mindre och mindre abstrakt ju fler gånger konsulten

har presterat bra. MI skapar, omedvetet eller medvetet, genom att inte lägga någon vikt vid själva relationen, en image av att de har en tillräckligt bra produkt som klarar sig på egen hand. Indirekt syftar det till att de inte anser att deras produkt innebär en sådan osäkerhet att det måste reduceras genom relationen. Den faktiskt uppfattade imagen av kundföretaget stämmer alltså inte med företagets försökt skapade image. Trots denna tydliga diskrepans mellan sätten att se på relationen, verkar det inte förekomma någon obalans i maktfördelning dem emellan.

### 5.1.3 Upplevt resultat

Vi har även inom området 'upplevt resultat' funnit skillnader i vad konsulten respektive kunden har för uppfattning om detta. Sättet de ser på det upplevda resultatet samt hur de tycker att resultatet av konsultens arbete måste bevisas, skiljer sig mellan dem. Den produkt som MI erbjuder är beteende- och kulturförändring, vilket i högsta grad är abstrakt och svårt att värdera. Det enda sättet att utvärdera MI's arbete är då utifrån subjektiva uppfattningar (Alvesson, 2001). Med anledning av detta föredrar vi att använda just termen 'upplevt resultat', som visar den individuella, subjektiva uppfattningen av effekten av arbetet. Här nedan analyseras konsultens respektive kundens tankar om upplevt resultat.

Resultat i bemärkelsen att kunna bevisa och härleda en specifik skillnad efter genomfört projekt är svårt för managementkonsulter (Alvesson, 2001). Motsägelsefullt nog lägger MI mycket vikt vid att försöka 'mäta' det arbete som de utför hos kunden. Det framgår av intervjuerna att de regelbundet gör medarbetarundersökningar, CPD, på alla anställda på kundföretaget före och efter ett projekt, för att se om det har skett en förändring. Målet med detta är att de ska kunna se en förändring i både medarbetartrivsel och finansiella resultat. Dock är det omöjligt att isolera de följder som beror av konsultens arbete, då det kan vara fler bakomliggande faktorer inblandade (Fincham och Clark, 2002, s.2-7). Enligt vår tolkning, av MI's försök att 'mäta' deras arbete, är det ett sätt för MI att legitimera den abstrakta produkten för kundföretaget.

"Det är såklart omöjligt att mäta. Men däremot så kan vi ju göra mätningarna för att se om det har blivit en förbättring på deras performance. Om mätningarna och resultatet går upp så kan man möjligtvis säga att det beror på detta." (Konsult)

Känslan man får av att prata med kundföretaget är att det inte råder någon frustration eller skepticism över det odefinierbara värde MI levererar företaget.

Vi kan ju såklart inte mäta, men det är mycket bränsle och ny energi. Vi tycker det är positivt att samarbeta med MI och det är det viktigaste. Jag tror att det finns ett värde att jobba med konsulter." (HR-chef)

Det är även produktens natur som gör att det är svårt för kunden att ha förväntningar på vad det är den kommer att bidra med. Kunderna härleder inte företagets finansiella utveckling till att det skulle ha med MI's arbete att göra och de kräver därför inte bevis på resultat från MI. De betonar snarare att det upplevda värdet ligger i MI's sätt att sprida energi och glädje. De ser utbildningsdagarna som en möjlighet att träffa andra anställda på företaget där de har tid att byta erfarenheter och inspireras av varandra. Den positiva bilden anställda på kundföretaget har av MI och deras arbete är också en hjälp för dem att rättfärdiga investeringen.

"Den största fördelen vi har haft i det här arbetet är att vi har varit med och skapat betydelsen av det och inte bara fått det nedtryckt i halsen, vilket det många gånger lätt blir. Men nu har vi bestämt det här och det är det vi ska förhålla oss efter och det tror jag har ökat både acceptansen, förståelsen och delaktigheten i det här." (Regionchef)

Sammanfattningsvis kan vi se att det tydligt finns skillnader i konsultens respektive kundens uppfattningar av upplevt resultat. MI vill i ett försöka att använda sig av en kvantitativ undersökning härleda kundföretagets positiva utveckling till deras utförda arbete. Genom att göra detta kan de legitimera produkten för sina befintliga och potentiella kunder. Kundföretaget däremot beskriver det upplevda resultatet som något mer personligt. De tycker att värdet som MI levererar ligger i deras sätt att sprida energi och glädje in i företaget. Att produkten skulle vara svår att mäta verkar som i detta kundföretag inte vara ett problem då det finns en tydlig kundnöjdhet i företaget.

## 5.2 Konsekvenser av skillnader i uppfattningar

Utifrån analysens första del kan vi utläsa att det finns förhållandevis stora skillnader i uppfattningar mellan konsulter och kunder. För att förstå värdeskapande i interaktionen ställde vi oss frågan om vad dessa skillnader har för konsekvenser för kundvärdet.

Trots att kundföretaget har en annorlunda bild av konsultens roll i samarbetet påverkas inte kunderna negativt av det. Dock hade de inledningsvis en annan förväntan inför första mötet, eftersom den baserades på vad MI utgav sig för att vara, som då inte heller uppfylldes till samma grad. MI ser fortfarande på sig själva som utbildare, men numera baseras kundens

förväntningar på den image de redan skapat sig själva av företaget, som inspiratörer, varför de tycker att förväntningarna uppfylls.

MI's försökt förmedlade image spelar alltså bara roll inför första mötet. Efter det har kunden fått chansen att skapa sig en egen uppfattning och bygger därför sina förväntningar på den.

Sättet att se på relationen var det område inom vilket vi såg störst skillnader mellan konsult och kund. Dock verkar inte detta påverka kundvärdet, eftersom en kund och en klient i princip alltid har olika intressen bakom varför relationen ska se ut som den gör. Enligt teorin är det huvudsakliga incitamentet för konsulten att vårda relationen att stärka banden och göra kunden mindre benägen att byta konsult samt för kunden att minska osäkerhet. En sådan skillnad i uppfattning har alltså ingen naturlig effekt eller konsekvens på samarbetet i stort, oavsett vilka intressen som ligger bakom typen av relation.

Målet för MI är att finna så mätbara resultat som möjligt hos kundföretaget, och kunna härleda dessa till sitt eget arbete. Kunden, däremot, ser inte helheten och kopplingen lika tydligt, och har då heller inte förväntat sig att resultatet ska vara mätbart. Till viss del kan MI's försök att hela tiden bevisa dessa mätbara resultat skapa förvirring hos kunden, eftersom de själva inte har samma mål, men i övrigt påverkas inte deras upplevda kundvärde av dessa två skilda sätt att se på resultatet.

Sammanfattningsvis kan vi inte se några direkta konsekvenser av att uppfattningarna skiljer sig mellan konsulterna och kunderna, eller att det påverkar värdeskapande negativt. Med hänsyn till detta, tittar vi på till vilken mån de uttrycker att de är nöjda med samarbetet. Vi anser att kundnöjdhet ger en samlad helhetsbild av arbetet, som inberäknar allt från magkänsla till upplevd och utvärderad effekt.

"När jag jobbade på kundföretaget vid förra tillfället, som regionchef, så hade vi ju också ledarskapsutbildningar och då hade vi andra konsultföretag inne... Det är svårt att sätta fingret exakt på vad det är som är bättre, tiden utvecklas ju också och med den även konsultbolagen. Jag vet inte om det är riktigt fair att jämföra någonting idag med hur det var då. Men det som man kan ta med sig är metodiken och pedagogiken, att verkligen involvera och aktivera vilket jag tycker MI gör mycket bra." (Försäljningschef)

De ser ett värde i att jobba med konsulter, och anser att det handlar mycket om personkemi, att de verkligen har träffat rätt när det kommer till just den konsult de har. MI bidrar bland annat med att kundföretagets värderingar inte bara hänger snyggt inramade på väggarna. Kunderna har höga förväntningar på fortsatt samarbete eftersom de varit så nöjda hittills. De

anser dem ha en stor förståelse för kunden, och med grund i det lägga utbildningarna så att de passar in i deras verksamhet och de kan ta det vidare in i det de gör.

"Vi har annars mycket produktkunskapsutbildningar i samband med våra konferenser. Men just att få saker att hända, att man inte fastnar i det gamla hjulspåret som många gånger kan vara väldigt enkelt... Man tänker utifrån det och höjer sin egen lägsta nivå och får personen att drivas fram till det. Det tycker jag att MI har gett oss väldigt många bra insikter i." (Försäljningschef)

Att synen på rollen, relationen och resultatet skiljer sig mellan konsult och kund verkar alltså inte påverka kundnöjdheten negativt på något märkbart sätt. Vi får genom hela intervjuförloppet en positiv känsla av ett mycket lyckat samarbete, både från konsulter och kunder.

---

## 6. SLUTSATSER

---

I detta avslutande kapitel tar vi vårt empiriska resultat och analys till en högre nivå för att få en holistisk förståelse av den typ av små, nischade konsultföretag som inriktas på företagskultur. Vi kommer att presentera de resultat vi har funnit, vad vi drar för slutsatser av detta, samt hur det bidrar till den teoretiska förståelsen för små, nischade konsultföretag.

Vi har i vår undersökning haft en ambition att förstå värdeskapande i interaktionen mellan ett litet konsultföretag, som specialiserar sig på företagskultur och beteendeförändringar, och deras kundföretag. Företaget har en ovanligt speciell och abstrakt produkt, vilket gör det intressant att undersöka hur de legitimerar värdet de skapar. Vi belyser det genom att utforska hur MI's image uppfattas av dem själva respektive av kundföretaget, samt om det finns en skillnad däremellan. Vi valde därför att studera konsultens och kundens olika uppfattningar av konsultens roll och arbetssätt, relationen dem emellan samt uppfattat värde, och vad en eventuell diskrepans har för konsekvenser i värdeskapande.

### 6.1 Motsägelse

Forskning inom identitet, image, rykte/anseende och impression management pekar på vikten av att den image företag försöker att skapa och förmedla uppfattas på samma sätt av kunderna, för att värdet ska uppfattas vara så högt som möjligt (bl.a. Hatch & Schultz, 1997), att skillnader per definition är negativa.

Vi har, genom vår undersökning, visat att det råder tydliga skillnader mellan konsulternas och kundföretagets uppfattningar kring MI's image. De skilda uppfattningarna är inget vi aktivt letat efter, utan har tydligt framträtt ur de intervjuer vi haft. Samtidigt ser vi inget som tyder på att detta skulle ha en negativ konsekvens för värdeskapande. Båda parter refererar till samarbetet som lyckat, och kunderna är i allra högsta grad nöjda.

Med grundantagningar från imagelitteratur uppfattar vi situationen som motsägelsefull, varför vi väljer att försöka förklara de faktorer och förutsättningar som vi uppfattar gör denna komplexitet möjlig.

### 6.2 Förutsättningar

För att rättfärdiga denna komplexitet behöver vi identifiera de förutsättningar som är specifika för just vår fallstudie. Vi tittar först på vad som karakteriserar sättet de ser på de tre



olika ämnena individuellt, för att sedan se den gemensamma underliggande orsaken till att situationen kan vara motsägelsefull.

Vi har på så sätt kommit fram till att den specifika förutsättning som gör denna komplexitet möjlig verkar utgöras av produkten konsulterna levererar. Vi förklarar detta genom att beskriva produktens inverkan på synen av de tre olika ämnena, hos både konsult och kund. Vi svarar på varför produkten rättfärdigar skillnader i uppfattningar av rollen, relationen och resultatet.

### 6.2.1 Konsultens roll och arbetssätt

I jämförelse med många andra typer av produkter managementkonsultföretag erbjuder, har beteende och kulturförändring, som produkt, mångsidiga positiva effekter. Oavsett vilken effekt de olika parterna väljer att framhäva, kan man alltid hitta någon positiv följd av konsultens intervention, oavsett hur man ser på rollen. Exempelvis så kan varken en IT-konsult eller rekryteringskonsult utvärderas med så många olika variabler, och de kan bara uppskattas för det som de specifikt är där för att göra. Om man utger sig för att vara IT-konsult, men inte levererar en IT-lösning, så har den personen förmodligen inte heller bidragit till något annat. Där är produkten och målsättningen mer specifik, och förväntningar uppfylls inte om de inte levererar som planerat. I en mer abstrakt roll som 'kultur-konsult', som beror på en mer abstrakt produkt, kan variansen av värdeskapande fånga flera olika subjektiva uppskattningar, vilket minskar kravet på en överensstämmande uppfattning av rollen. Levererat resultat behöver då inte stämma överens med lovat resultat till samma grad. Här fylls alltid någon typ av förväntning, eftersom de inte är lika väldefinierade.

### 6.2.2 Konsult- och kundrelationen

I och med att kultur- och beteendeförändringar är komplexa och kräver lång tid för genomförande så binds kunder inledningsvis ofta till ett treårskontrakt med MI. Detta kan vara en förklaring till MI's nonchalans inför att bygga en nära kontakt med kundföretaget. Det naturliga incitamentet till att bygga en nära relation till kunden för att försäkra ett långt samarbete är därför inte aktuellt i detta fall. Dessutom har konsulterna en benägenhet att låta produkten skapa sin egna efterfrågan utan inblandning dyra middagar och golfrundor, genom att alltid leverera högsta möjliga resultat. Produktens ovanligt höga abstraktionsnivå leder för kundens del till ett ökat värde och trygghet i att hålla en nära relation till konsulten. Från kundernas perspektiv kan ett treårskontrakt substituera, alternativt dölja, konsulternas tveksamma intresse i relationen.

### 6.2.3 Upplevt resultat

Produktens abstraktionsnivå gör både konsulter, som säljare, och kunder, som köpare, osäkra på dess värde. Resultatet är så pass svårt att härleda till denna typ av produkt att man i förväg inte förväntas kunna göra det, och därför inte blir besviken om man inte gör det. Har kunden dock bestämt sig för att köpa produkten, så har de dessutom redan godtagit svårigheten i att mäta resultatet, och bryr sig egentligen inte om konsultens försök att ytterligare legitimera den. De har inte längre ett behov av att kunna mäta och härleda resultat för att rättfärdiga investeringen, så länge de tycker sig märka en effekt. Konsulten fortsätter att försöka mäta produktens värde som ett sätt att legitimera sitt eget syfte som konsult hos kunden. Så länge förhållandet ser ut som det gör, och inte tvärtom, så har skilda uppfattningar om upplevt resultat, på grund av produktens natur, ingen påverkan på värdeskapande. Det som, med grund i produktens natur, kanske påverkar synen på uppfattat värde allra mest är dock det faktum att i princip alla inom kundföretaget har en direkt kontakt till, och påverkas av, konsultens arbete. Det innebär, till skillnad från nästan all annan konsultverksamhet, att alla bildar sig en subjektiv uppfattning om skapat värde. Ett försök från konsultens sida att bevisa och mäta värde når däremot ofta endast HR-chef.

## 6.3 Slutsats

Vi visar med anledning av ovanstående diskussion, att en skillnad mellan vårt fallföretags internt respektive externt uppfattade image inte behöver påverka värdeskapande för kunden negativt. Detta gör vi med grund i att jämföra konsulternas respektive kundernas uppfattningar kring tre olika områden, med företagets internt respektive externt uppfattade image.

Att skillnader i uppfattning av image inte har en negativ påverkan av värdet anser vi är motsägelsefullt, baserat på tidigare forskning inom ämnet. Vi tror att denna komplexitet kan förklaras, och rättfärdigas, med grund i konsultföretagets produkt, att det är just produkten managementkonsulterna säljer som avgör synen på exempelvis rollen, relationen och resultatet.

Produkten i detta fall särskiljer sig framför allt mot normen på tre punkter; att den automatiskt kräver lång tid, att den involverar alla i kundföretaget, samt att den är ovanligt abstrakt. Produktens speciella natur kan då av förklarliga skäl anses påverka sättet (1) att se på grundläggande delar av konsult- och klientinteraktionen, och (2) att legitimera sitt påstådda värdeskapande.

### 6.3.1 Bidrag till och implikation för befintlig teori

Ett teoretiskt bidrag har implikationer för befintlig teori, medan ett praktiskt bidrag ska ha inverkan på praktisk verksamhet. Vi har med denna uppsats haft som ambition att öka den teoretiska förståelsen för små, nischade konsultföretag, då vi anser att det saknas forskning inom området. I vår fallstudie undersöker vi dock endast ett specifikt företag, samt en inom detta, specifik kundrelation, varför vi inte har som mål att bidra med helt generaliserbara teorier. Vi har alltså inte som ambition att uppsatsens resultat ska bidra till teorin i stort, utan syftar i enlighet med det hermeneutiska angreppssättet till att förstå det enskilda fallet.

Vi tror och hoppas dock att våra resultat kan bidra till viss analytisk generaliserbarhet. Vi vill inte med denna uppsats säga att image inte är viktigt för små, nischade konsultföretag i sitt försök att legitimera sin produkt, utan snarare öppna upp för nya tankebanor kring vad det finns för anledningar till denna typ av komplexa situation.

Vi föreslår därför att vidare forskning, inom ramen för små, nischade konsultföretag, antingen görs genom fler fallstudier eller på företag med andra typer av nischade produkter.

Utöver detta, hoppas vi, trots att vi inte heller försökt skapa någon praktiskt generaliserbarhet, att vårt fallföretag, som bidragit med mycket tid och engagemang, kan få ut något av värde av att läsa vår studie.

---

## 7. REFERENSLISTA

---

### 7.1 Tryckta källor

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Alvesson, M. (2001). Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity. *Human Relations*, 54(7), 863-886.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M., & Empson, L. (2008). The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal of Management*, 24(1), 1-16.
- Alvesson, M., & Johansson, A. W. (2002). Professionalism and Politics in Management Consultancy Work. i T. Clark, & R. Fincham, *Critical Consulting - New Perspectives on the Management Advice Industry* (ss. 228-246). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Alvesson, M., & Robertsson, M. (2006). The Best and the Brightest: The Construction, Significance and Effects of Elite Identities in Consulting Firms. *Organization Articles*, 13(2)(1350-5084), 195-224.
- Alvesson, M., Ashcraft, K. L., & Thomas, R. (2008). Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in. *Organization*, 15(1), 5-28.
- Armbrüster, T. (2006). *The Economics and Sociology of Management Consulting*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Berglund, J., & Werr, A. (2000). The Invincible Character of Management Consulting Rhetoric: How One Blends Incommensurates While Keeping them Apart. *Organization*, 7(4), 633-655.
- Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Chung, Q., Luo, W., & Wagner, W. P. (2006). Strategic alliance of small firms in knowledge industries - A management consulting perspective. *Business Process Management Journal*, 12(2), 206-233.
- Clark, T., & Fincham, R. (2002). Introduction: The Emergence of Critical Perspectives on Consulting. i T. Clark, & R. Fincham, *Critical Consulting - New Perspectives on the Management Advice Industry* (ss. 1-20). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Clark, T., & Salaman, G. (1996). The Management Guru as Organizational Witchdoctor. *Organization*, 3(1), 85-107.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Fincham, R. (1999). The Consultant-Client Relationship: Critical Perspectives on the Management of Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 36(00222380), 335-351.

- Glücker, J. (2005). Making Embeddedness Work: Social Practice Institutions in Foreign Consulting Markets. *ENVIRONMENT AND PLANNING A*, 37(10), 1727-1750.
- Hatch, M. J. (1997). *Organisationsteori*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into Corporate Branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041-1064.
- Jacobsen. (2002). *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur.
- Kipping, M. (1999). American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation, and Relationships. *The Business History Review*, 73(2), 190-220.
- Kipping, M. (2002). Trapped in Their Wave: The Evolution of Management Consultancies. i T. Clark, & R. Fincham, *Critical Consulting - New Perspectives on the Management Advice Industry* (ss. 28-49). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Kubr, M. (2002). *Management Consulting: A Guide to the Profession* (4 uppl.). Geneva: International Labour Organization.
- Kvale, S. (1996). *Interviews - an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks.
- Levitt, T. (1981). Marketing Intangible Products and Product Intangibles. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 22(37), 37-44.
- Meriläinen, S., Tienari, J., Thomas, R., & Davies, A. (2004). Management Consultant Talk: A Cross-Cultural Comparison of Normalizing Discourse and Resistance. *Organization Articles*, 11(4)(1350-5084), 539-564.
- O'Mahoney, J. (2010). *Management Consultancy*. Oxford: Oxford University Press.
- Sandberg, J., & Targama, A. (2007). *Managing Understanding in Organizations*. London: SAGE Publications Ltd.
- Schein, E. H. (2002). Consulting: What Should it Mean? i T. Clark, & R. Fincham, *Critical Consulting - New Perspectives on the Management Advice Industry* (ss. 21-27). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). Article A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Sturdy, A. (1997). The Consultancy Process - An Insecure Business. *Journal of Management Business*, 34(3)(0022-2380), 389-413.
- Werr, A., & Styhre, A. (2003). Management Consultants - Friend or Foe? Understanding the Ambiguous Client-Consultant Relationship. *International Studies of Management and Organization*, 32(4), 43-66.
- Whittle, A. (2006). The paradoxical repertoires of management consultancy. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 424-436.

# Culture beats strategy, attitudes beat skills

Skilda uppfattningar om företagets image har inte någon betydelse för kundens värdeskapande

2011-05-13

**En studie från Lunds Universitet gjord 2011, av två mastersstudenter, visar att skilda uppfattningar av ett företags image inte negativt påverkar värdeskapande för kunden.**

Studien gjordes på ett litet managementkonsultföretag, MI, i Malmö. Företaget jobbar med att förändra beteende och attityder hos anställda och med företagskultur kopplat till kompetensträning. Företaget har en ovanligt speciell och abstrakt produkt, vilket gör det intressant att undersöka hur de legitimerar värdet de skapar.

Författarna har under fem månader studerat fallföretaget genom att göra intervjuer med konsulter respektive representanter från kundföretaget. Studien gjordes genom att titta på hur MI's image uppfattas av dem själva respektive av kundföretaget, samt om det finns en skillnad däremellan. För studien undersöktes konsultens och kundens olika uppfattningar inom tre olika, inom managementkonsultföretag, vitala områden. (1) Konsultens roll och arbetssätt, (2) Konsult- och kundrelationen samt (3) Upplevt resultat.

Studiens resultat visar att det finns stora skillnader i konsultens respektive kundens uppfattningar:

#### *Konsultens roll och arbetssätt*

MI's hemsida talar sitt tydliga språk samt hur konsulten pratar om sig själv, speglar hur de försöker legitimera sin produkt genom att framhäva en image av expertis. Kunden däremot ser konsulten som en inspiratör.

#### *Konsult- och kundrelationen*

Sättet de ser på en och samma relation, och betydelsen de anser att den har för ett vidare samarbete skiljer sig mycket mellan parterna. Där MI knappt ser det som en relation har kundföretaget knutit sig personligen till en viss konsult.

#### *Upplevt resultat*

Målet för MI är att finna så mätbara resultat som möjligt hos kundföretaget, och kunna härleda detta till sitt eget arbete. Kunden, däremot, ser inte helheten och kopplingen lika tydligt, och har då heller inte förväntat sig att resultatet ska vara mätbart.

Vad studien visar är att även om synen på rollen, relationen och resultatet, skiljer sig mellan konsult och kund, verkar detta inte påverka kundnöjdheten negativt på något märkbart sätt. Författarna tror att förutsättningen för att kunna rättfärdiga denna komplexitet i detta fall är produkten fallföretaget säljer. Detta kan förklaras av författarna på tre olika sätt:

- Produktens egenskap av att vara av abstrakt natur möjliggör att variansen av värdeskapande kan fånga flera olika subjektiva uppskattningar, vilket minskar kravet på en överensstämmande uppfattning av rollen.
- Kultur- och beteendeförändringar kräver lång tid för genomförande och därför binds kunder inledningsvis till ett treårskontrakt med MI. Detta är en förklaring till MI's nonchalans inför att bygga en nära kontakt med kundföretaget. Samtidigt som det långa kontraktet medför en naturlig relation för kunden till företaget.
- Resultatet är så pass svårt att härleda till denna typ av produkt att man i förväg inte förväntas kunna göra det, och därför blir kunden inte besviken om man inte gör det.

Resultatet av studien visar att produkten av sådan natur påverkar sättet att (1) se på grundläggande delar av konsult och klientinteraktionen, och (2) legitimera sitt påstådda värdeskapande.

**Matilda Grundberg  
Linn Rane**

