

*”Jag har inte råd att äta på mitt förtroende, förtroende är  
ju det som jag lever på.”*

En kvalitativ studie om konsulters syn på förtroendeskapande

Johanna Lundström  
Avhandling pro gradu  
Handledare: Mika Mård, Martin Nordell  
Organisation och ledning  
Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi  
Handelshögskolan vid Åbo Akademi  
2020

|   |                              |
|---|------------------------------|
| <b>ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI</b>   |                              |
| Abstrakt för avhandling pro gradu   |                              |
| Ämne: Organisation och ledning  |                              |
| Författare: Johanna Lundström   |                              |
| Arbetets titel: <i>"Jag har inte råd att äta på mitt förtroende, förtroende är ju det som jag lever på."</i><br>En kvalitativ studie om konsulters syn på förtroendeskapande  |                              |
| Handledare: Mika Mård   | Bihandledare: Martin Nordell |
| <p>Förtroende är ett komplext begrepp, för vilket det inte finns en enhällig definition. Samtidigt anses förtroende vara avgörande i en konsult–klient-relation, eftersom samarbeten utan förtroende inte anses vara genomförbara. Även om förtroendets betydelse i interpersonella relationer kan uppfattas som självklar, är förtroendeskapande komplext i sådana relationer. Förtroendeskapande involverar vanligtvis två parter och sker genom en interaktiv process mellan dessa, men utan en garanti om att förtroendet kommer värnas om. Med andra ord finns det en osäkerhet närvarande, som för ett lyckat samarbete behöver reduceras.</p> <p>Detta är en avhandling om förtroende, mer specifikt om förtroendeskapande inom managementkonsultbranschen. Det som framför allt ligger i fokus är konsulten och hens upplevelse av förtroendeskapande. Är förtroendeskapande något som konsulterna själva aktivt reflekterar över? Finns det mekanismer för förtroendeskapande? Syftet med studien är att öka förståelsen av hur konsulter tänker kring förtroendeskapande. Studiens huvudsakliga forskningsfråga kan således formuleras enligt följande: <i>Hur skapar konsulten förtroende?</i></p> <p>För att kunna besvara min forskningsfråga valde jag att använda mig av kvalitativ forskningsmetod i form av intervjuer. Jag intervjuade nio konsulter som är verksamma inom managementkonsultbranschen. Konsulterna fick bland annat beskriva hur de ser på förtroende, vad som är viktigt att tänka på i deras agerande med klienten och vilka faktorer de anser vara viktiga för förtroendeskapande. Genom en tematisk analys av intervjuerna kunde jag upptäcka ofta återkommande faktorer i diskussionerna om förtroendeskapande. Faktorerna valde jag att gruppera i fyra olika identifierade teman: förtroendet är a och o, integritet och tydlighet, know-how och social kompetens. De olika temana analyserades med hjälp av relevant litteratur om förtroende och förtroendeskapande inom managementkonsultbranschen (se Mayer, Davis &amp; Schoorman, 1995; Furusten &amp; Werr, 2005; May, 2004; Nikolova, Möllering &amp; Reihlen, 2014).</p> <p>Analysen tyder på att förtroende är avgörande för konsulternas arbete, och att konsulterna i studien främst strävar till att demonstrera sin trovärdighet och därmed skapa förtroende med hjälp av integritet och tydlighet, know-how och social kompetens. Även om de identifierade temana inte inkluderar alla väsentliga faktorer, så bidrar denna avhandling med viktiga reflektioner om förtroendeskapande och ytterligare förståelse av hur konsulter upplever förtroendeskapande. Vidare forskning är däremot nödvändig för att inkludera ytterligare aspekter och således ge en bredare bild av hur förtroende mellan två aktörer skapas.</p> |                              |
| Nyckelord: <i>Förtroende, förtroendeskapande, konsultering, konsult–klient-relation, managementkonsultering, process, kompetens, integritet, social kompetens</i>   |                              |
| Datum: 18.5.2020  | Sidantal: 89                 |

## FÖRORD

I skrivande stund får avhandlingen sina sista ord och nya utmaningar stundas.

Jag är tacksam över att jag har haft ett väldigt fint stöd vid min sida under arbetets gång. Ett speciellt tack vill jag rikta till min handledare Mika Mård som har guidat mig genom processen, och till Martin Nordell som introducerade mig till konsulteringsfältet. Tack för ert stöd och er inspiration! Ett stort tack även till Jessica West som tagit sig tid och bollat idéer med mig. Det har verkligen uppskattats.

Jag vill även tacka konsulterna som ställde upp och gav intervjuer. Utan era reflektioner hade denna avhandling inte varit det den är idag. Slutligen vill jag ge ett stort tack till alla som på ett eller annat sätt bidragit till min avhandling.

Åbo, maj 2020

*Johanna Lundström*

# INNEHÅLL

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Inledning .....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1 Vikten av förtroende .....  | 2         |
| 1.2 Syfte och avgränsningar .....   | 3         |
| 1.3 Avhandlingens disposition och struktur .....                                | 4         |
| <b>2 Managementkonsultering, förtroende och förtroendeskapandeprocess .....</b> | <b>6</b>  |
| 2.1 Managementkonsulterings historia och nutid .....                            | 7         |
| 2.2 Vad är förtroende? .....  | 10        |
| 2.2.1 Kan förtroende definieras? .....  | 12        |
| 2.2.2 Olika perspektiv på förtroende .....                                      | 15        |
| 2.3 Förtroende inom managementkonsultbranschen .....                            | 18        |
| 2.4 Förtroendeingivande aspekter .....  | 21        |
| 2.4.1 <i>Kompetens</i> .....  | 24        |
| 2.4.2 <i>Sociala kompetens och välvilja</i> .....                               | 28        |
| 2.4.3 <i>Integritet</i> .....   | 34        |
| <b>3 Studien.....</b>   | <b>37</b> |
| 3.1 Varför managementkonsultering? .....  | 37        |
| 3.1.1 <i>Tillträde</i> .....  | 38        |
| 3.2 Kvalitativ forskningsmetod .....  | 39        |
| 3.3 Intervjuer som metodform .....  | 40        |
| 3.4 Mina intervjuer .....   | 42        |
| 3.5 Analysmetod .....   | 45        |
| 3.6 Studiens trovärdighet och etiska aspekter .....                             | 47        |
| <b>4 Förtroendeskapande .....</b>   | <b>50</b> |
| 4.1 Förtroendet är a och o .....  | 51        |
| 4.2 Integritet och tydlighet .....  | 53        |
| 4.3 Know-how .....  | 59        |
| 4.4 Social kompetens .....  | 67        |
| <b>5 Hur skapar konsulten förtroende? .....</b>                                 | <b>78</b> |
| <b>6 Avslutande diskussion .....</b>  | <b>85</b> |
| <b>Litteratur .....</b>   | <b>90</b> |
| <b>Bilaga 1: Intervjuguide .....</b>  | <b>98</b> |

Jag har inte råd att äta på mitt förtroende, förtroende är ju det som jag lever på.

(John)

## 1 Inledning

Detta är en avhandling om förtroende, mer specifikt om förtroendeskapande inom managementkonsultbranschen. Det som framför allt ligger i fokus är hur konsulten upplever förtroendeskapande. Förtroende är ett tämligen undersökt område inom organisationsforskning, och många forskare har tagit sig an ämnet i hopp om att kunna förklara begreppet som fenomen och uppkomsten av det (se exempelvis Bachmann & Inkpen, 2011; Grey & Garsten, 2001; Furusten & Werr, 2005; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998). Det finns ett växande intresse för förtroende, men tills vidare finns det lite kunskap om processerna genom vilka förtroende skapas. Det begärs således mer förståelse av dynamiken av förtroendeskapande (Adobor, 2005; Nikolova, Möllering & Reihlen, 2014; Noteboom & Six, 2003). Beträffande inköp av konsulttjänster anser Glückler och Armbrüster (2003) att det inte är sannolikt att klienter köper konsulttjänster på grund av traditionella marknadsmekanismer, som till exempel jämförbar kvalitet eller pris. Faktorer som däremot anses vara av stor vikt i valet av en konsult är exempelvis konsultens rykte, klientens förväntningar och, inte minst, förtroende (Appelbaum & Steed, 2005; Glückler & Armbrüster, 2003; Nikolova et al., 2014). Enligt Nikolova et al. (2014) bygger en lyckad konsult-klient-relation på förtroende och med utgångspunkt i detta perspektiv bildas avhandlingens ramverk.

I en diskussion om förtroendeskapande bör olika aspekter beaktas, och studier om konsult-klient-relationer blir nödvändiga att lyfta fram. Bland annat har Harvey, Morris och Santos (2017) undersökt konsult-klient-relationer och kommit fram till att då konsulten anses handla med altruism och sätter klientens intressen i fokus framför sitt eget, även om målet egentligen var att bygga ett kommersiellt engagemang, finns det goda chanser för konsulten att skapa förtroende hos klienten. Men vad finns det utöver detta som är viktigt för förtroendeskapande? Är förtroendeskapande något som

konsulterna själva aktivt reflekterar över? Finns det mekanismer för förtroendeskapande? Hur skapar konsulten förtroende? Dessa frågor är centrala för avhandlingen och genom att intervjua verksamma konsulter eftersträvar jag att kunna besvara frågorna.

## 1.1 Vikten av förtroende

Enligt ett flertal forskare (se Adobor, 2005; Noteboom, 2003; Rousseau et al., 1998; Six, 2007) är förtroende väsentligt för lyckade samarbeten, och även om betydelsen av förtroende kan verka självklar anses förtroendeskapandeprocessen komplex. Orsaker till att förtroendeskapande betraktas som ett komplext fenomen är exempelvis att förtroendeskapande vanligtvis involverar två parter och sker genom en interaktiv process mellan dessa, men utan en garanti om att förtroendet kommer värnas om (Luhmann, 1973/2017; Möllering, 2001; Six, 2007).

Jag har ett särskilt intresse för förtroendeskapande och upplevelser av förtroende i interpersonella relationer. Jag har därför valt att intervjua konsulter som arbetar som egenföretagare eller i mindre konsultföretag, där jag antar att organisationens inverkan på förtroendeskapandet inte är lika betydande som i större<sup>1</sup> konsultföretag. Furusten och Werr (2005) hävdar att rykte är en faktor som förekommer inom den organisatoriska dimensionen och kan påverka förtroendeskapande. Stora konsultföretag med starkt etablerade rykten kan därmed reducera klientens osäkerhet i valet av konsult, medan mindre aktörer kan bli tvungna att genom andra faktorer påvisa sin trovärdighet för att minska klientens osäkerhet (Nikolova et al., 2014).

En del av konsulterna i min studie (speciellt egenföretagarna) använder sig ibland av begreppet coach eller rådgivare för att definiera (/bredda) sin yrkesroll, men gemensamt för alla är att de på ett eller annat sätt arbetar med managementkonsultering. Managementkonsultbranschen är speciellt intressant, eftersom det inte finns en tydlig definition av managementkonsultbranschen och inga lagligt berättigade riktlinjer för konsulternas arbete, vilket gör det svårt för konsulterna att legitimera sig själva och sina

---

<sup>1</sup> I likhet med Kipping och Kirkpatrick (2013, 786) avser jag med stora konsultföretag exempelvis stora globala konsultföretag tillhörande "the Big Four", så som KPMG eller Ernst & Young.

tjänster (Furusten & Werr, 2005). Konsulternas problem med att styrka sin behörighet kan medföra osäkerheter för klienter, eftersom det kan vara svårt att skilja på kvalificerade och icke kvalificerade konsulter (Glückler & Armbrüster, 2003). Då systemen misslyckas med att legitimera aktörerna finns det andra mekanismer för att minska klientens osäkerhet. Exempelvis kan en god relation mellan konsult och klient enligt Glückler och Armbrüster (2003) reducera klientens osäkerhet, speciellt när relationen karaktäriseras av förtroende.

## 1.2 Syfte och avgränsningar

Syftet med studien är att öka förståelsen av hur konsulter tänker kring förtroendeskapande, närmare bestämt hur konsulter upplever sig skapa förtroende. Studiens huvudsakliga forskningsfråga kan således formuleras enligt följande: *Hur skapar konsulten förtroende?* Studien anser jag intressant och nödvändig, eftersom den kan bidra med ökad förståelse av och insyn i vad som är viktigt gällande förtroendeskapande som konsult, vilket jag i likhet med ett flertal forskare (se exempelvis Kubr, 2002; Nikolova et al., 2014) anser viktigt för såväl konsultens egen framgång som för konsulteringsprocessens framgång. Förtroende är enligt ett flertal forskare väsentligt för lyckade samarbeten (Adobor, 2005; Noteboom, 2003; Rousseau et al., 1998; Six, 2007), och Kubr (2002) hävdar att förtroende är den mest kritiska faktorn i en konsult–klient-relation. Kubr (2002, 68) påpekar att:

Unless the consultant becomes a trusted adviser, the breadth of business issues he or she will be asked to deal with and the depth of the personal relationships he or she will be able to develop with the client will remain limited.

Som konsult kan det med andra ord vara viktigt att ha insikt i förtroendeskapande för att således kunna granska sig själv och sin egen verksamhet och möjligen göra förändringar, som skulle kunna öka konsultens trovärdighet.

Även om det med utgångspunkt i ovanstående resonemang kan anses nödvändigt att närmare granska förtroendeskapande inom managementkonsultbranschen, är det inte okomplicerat att undersöka förtroende. En svårighet som studien står inför är: Hur

bedöms förtroende? Eftersom förtroende kan betraktas på olika sätt, som exempelvis en känsla, en attityd eller en process (Lagerspetz, 1998; Luhmann, 1973/2017; Rousseau et al., 1998), bör den subjektiva aspekten av ämnet noteras. Människor kan med andra ord uppleva och definiera förtroende och förtroendeskapande på olika sätt. Det är därmed viktigt att poängtera att avhandlingens uppgift inte är att undersöka hur ett ömsesidigt förtroende skapas. Jag koncentrerar mig i denna avhandling på konsulternas egna uppfattningar och erfarenheter av förtroende och förtroendeskapande, och jag kan således inte tala för klienternas del. Hur klienter upplever förtroendeskapande behöver nödvändigtvis inte överensstämma med det som konsulterna lyfter fram.

Studien kan definieras som en kvalitativ studie, och för att kunna besvara min forskningsfråga har jag valt att använda mig av kvalitativ forskningsmetod i form av intervjuer. Varför jag valde att använda mig av intervjuer är bland annat eftersom jag som ovan nämnt anser att fenomenet förtroende handlar om subjektiva uppfattningar, tankar och känslor, vilka bör beskrivas personligen av individen som upplever dem.

### 1.3 Avhandlingens disposition och struktur

Jag har valt att inleda denna avhandling med att introducera problemområdet, varefter jag för en teoretisk diskussion om managementkonsultering, förtroende och förtroendeskapande inom managementkonsultbranschen. I den teoretiska diskussionen diskuterar jag bland annat begrepp som är väsentliga för avhandlingen och öppnar upp området för läsaren. Det som närmast diskuteras är förtroende och förtroendeskapande. Förtroende och förtroendeskapande kan anses som komplexa fenomen (Bachmann & Inkpen, 2011) och belyses därmed från olika teorier och synvinklar.

Det teoretiska avsnittet efterföljs av en genomgång av avhandlingens studie. Kapitlet inleds med en motivering till valet av bransch, varefter jag motiverar och diskuterar valet av metod. Även studiens konsulter presenteras och jag redogör för hur intervjuerna har genomförts. I slutet av kapitlet diskuterar jag min analysmetod och studiens trovärdighet och etiska aspekter.



Konsultintervjuerna presenteras och analyseras i kapitel fyra. Genom en tematisk analys av det insamlade materialet har jag undersökt vilka faktorer som frekvent återkommer i diskussioner om förtroende och förtroendeskapande. Faktorerna har jag valt att gruppera i fyra olika teman, som sedan återknyts till den teoretiska diskussionen. I kapitel fem sammanfattar jag analysens resultat och redogör för studiens slutsatser. Det sista kapitlet består av en sammanfattande diskussion och ger ytterligare väg för vad som kunde undersökas i vidare forskning.

## 2 Managementkonsultering, förtroende och förtroendeskapandeprocess

Att diskutera ett begrepp som förtroende är komplicerat, eftersom det teoretiska fältet inte är ense om en definition av begreppet. För att kunna diskutera min forskningsfråga är det således nödvändigt att fördjupa sig i relevant tidigare forskning. I detta kapitel redogör jag för tidigare forskning som är relevant för problemområdet.

Kapitlet är indelat i fyra avsnitt, där jag i det första avsnittet diskuterar managementkonsultering som bransch, hur branschen har utvecklats samt varför förtroende är viktigt inom managementkonsultbranschen<sup>2</sup>. I det andra avsnittet diskuteras förtroende som begrepp. Jag inleder med att diskutera huruvida det går att definiera begreppet förtroende, eftersom förtroende kan betraktas som ett omfattande begrepp som delar åsikterna inom forskningen. För att kunna skapa en tydligare förståelse av begreppet presenteras olika perspektiv på förtroende. Jag redogör för likheter och skillnader mellan perspektiven och slutligen diskuteras de perspektiv på förtroende som är relevanta för denna avhandling. Diskussionen om de olika perspektiven ska inte skapa en frustration kring begreppet förtroende, utan perspektiven diskuteras med syfte att öka förståelsen av förtroende som fenomen. I det tredje och fjärde avsnittet av kapitlet koncentrerar jag mig på förtroende inom managementkonsultbranschen. Relevanta studier om förtroendeskapande lyfts fram, som bland annat beskriver hur förtroendeskapandeprocessen kan ta sig i uttryck. Närmare bestämt koncentreras diskussionen till hur konsulter enligt tidigare litteratur uppfattas skapa förtroende och vilka faktorer som anses påverka förtroendeskapandeprocessen.

---

<sup>2</sup> På engelska används begreppet ”management consulting” (Furusten & Werr, 2005; Kubr 2002; Nikolova et al., 2014) i diskussioner om det som jag kallar för managementkonsultering. Orsaken till att jag använder begreppet managementkonsultering och inte den direkta svenska översättningen ledarskapskonsultering, är att jag anser att begreppet ledarskapskonsultering är snävt i den meningen att det explicit betonar ledarskap. Avhandlingens konsulter har inte endast arbetat med frågor som berör ledarskap och i denna avhandling är inte ledarskap som ett ensamt fenomen i fokus. Således anser jag att ett mer omfattande begrepp som managementkonsultering är nödvändigt. Eftersom begreppet managementkonsultering ändå kan anses som ett något svårgenomträngligt begrepp har jag också valt att använda mig av begreppet konsultering när jag syftar på managementkonsultering.

Kapitlet ska fungera som underlag för hur jag valt att betrakta begreppet förtroende och bland annat bidra med förståelse av förtroendets betydelse i en konsult–klient-relation. Eftersom förtroende är ett svårdefinierat och omfattande begrepp, bör det poängteras att jag inte försöker avgränsa begreppet till ett specifikt perspektiv. Jag anser det däremot nödvändigt att koncentrera min studie till de perspektiv som kan anses lämpliga i förhållande till mitt forskningsfält, med andra ord till managementkonsultering.

## 2.1 Managementkonsulterings historia och nutid

Det var först på 1990-talet som ett akademiskt intresse för konsultering utvecklades, vilket medförde att studier om konsultering tog fart (Glückler & Armbrüster, 2003). Konsultering kan enligt Glückler och Armbrüster (2003) betraktas som en av de mest dynamiska branscherna, som under de två senaste årtiondena fått ett uppsving. Konsulteringsbranschens raska utveckling och ökade efterfrågan hänger enligt ett flertal forskare ihop med att organisatoriska strukturer och procedurer förändras och anpassas i takt med olika samhällsliga förändringar (Armbrüster & Kipping, 2002; Furusten & Werr, 2005; Glückler & Armbrüster, 2003; Kubr, 1980, 2002). Eftersom organisationer inte alltid har redskap för eller kunskap om hur tjänster eller processer på bästa sätt bör förändras i enlighet med uppsatta mål kan organisationer anställa konsulter. Konsultering ska betraktas som en rådgivningstjänst, där konsulten uppfattas som en expert. Med hjälp av sin kunskap erbjuder konsulten expertis i form av exempelvis råd, innovationer och lösningar åt klienten (Furusten & Werr, 2005; Kubr, 1980). Konsulten agerar som rådgivare och ansvarar för rådgivningens kvalitet. Efter att konsulten har gjort sin del bär klienten ansvaret för projektet (Kubr, 1980, 2002). Kubr (1980) framhåller att konsultering är en opartisk tjänst och att självständighet är något som definierar konsulten. Förutom rådgivarrollen har konsulten ingen direkt auktoritet att ta beslut om förändringar inom klientorganisationen. Konsultens självständighet leder enligt Kubr (1980) till att konsulterna inleder en komplicerad relation med deras klienter, eftersom en konsult ofta agerar som en objektiv part. Kubr (2002) lyfter fram att begreppen klient och konsult kan definieras på olika sätt. Begreppet klient kan exempelvis avse en organisation, en grupp eller individer, som ansvarar för anställningen av konsulten eller på annat sätt samarbetar med konsulten i projektet. I avhandlingen utgår jag från ett

individbaserat perspektiv på klienten, och betraktar inte klienten som en organisatorisk helhet. Detsamma gäller för begreppet konsult. En konsult kan betraktas som en organisation eller som en enskild individ. I denna avhandling betraktas konsulten som en enskild individ.

Kubr (2002) menar vidare att konsulteringsprocessen ur ett teoretiskt perspektiv kan uppfattas som en okomplicerad process. Konsulten bidrar med expertis till klientens projekt och båda parterna arbetar för att uppnå bästa möjliga resultat. I verkligheten är processen dock mer komplex (Appelbaum et al., 2005; Kubr, 2002). Som ovan nämnt förblir konsulten ofta betraktad som en extern samarbetspart, utan att hen är delaktig i organisationens system (Kubr 2002). Det är inte en självklarhet att förslag som konsulter lägger fram accepteras av klienten. Kubr (2002) poängterar att många konsulter är missnöjda då projektet är avslutat och anser att klienten inte uppskattade servicen, även om konsulten själv anser att hen gjorde allt rätt. Dessa aspekter understryker betydelsen av att skapa en gynnsam relation mellan konsulten och klienten. Såväl konsulten som klienten bör vara medveten om olika faktorer som kan påverka relationen mellan dem. Konsulten och klienten bör vara villiga att sätta sig själva i blöt för att skapa en relation som karaktäriseras av samarbete, förståelse och, inte minst, av förtroende (Appelbaum et al., 2005; Kubr, 2002).

Affärsfrågornas bredd, som konsulten kommer bli ombedd att hantera, kan komma att öka då den personliga relationen fördjupas och konsulten ges mer förtroende (Kubr, 2002). Att anta att klienten i början av ett samarbete skulle ha fullt förtroende för konsulten är inte rimligt. Enligt Kubr (2002) är förtroende något som måste förtjänas; klienten måste vara övertygad om att konsulten förtjänar förtroendet. Kubr (2002) påpekar att klienter ofta upplever osäkerhet, hot och misstänksamhet gentemot konsulten, eftersom det kan förekomma missuppfattningar om konsultens roll i tillämpningen av resultaten. Innan konsulten accepterar en uppgift borde konsulten vara säker på att hen kan förstå och acceptera klientens definition av problemet (Kubr, 2002). Konsulten och klienten borde även komma överens om vad som ska uppnås med samarbetet och hur resultaten ska mätas för att kunna utvärdera projektets framgång på bästa möjliga sätt (Appelbaum et al., 2005; Kubr, 2002).

Utöver det ovannämnda är förtroende inom managementkonsultbranschen speciellt intressant, eftersom branschen enligt ett flertal forskare (se Engwall & Eriksson, 2005; Furusten & Werr, 2005; Glückler & Armbrüster, 2003) anses vara svår att standardisera. Med andra ord finns det inga universella krav för vilken expertis och kunskap managementkonsulter bör besitta. Furusten och Werr (2005) påpekar att konsultering inte är ett rättsligt eller institutionellt skyddat yrke, och bristen på professionella system för att definiera kunskapsbasen gör det svårt att utvärdera alternativa leverantörer. Konsulteringstjänster betraktas ofta som immateriella, och i kombination med tjänsternas heterogenitet är det svårt för klienten att utvärdera olika erbjudanden. Detta kan medföra osäkerheter för klienter, eftersom det kan vara svårt att skilja på kvalificerade och icke kvalificerade konsulter (Furusten & Werr, 2005; Glückler & Armbrüster, 2003). På grund av detta finns det bland vissa en kritisk syn på konsultens kunskap. Fokus ligger istället på hur konsulten skapar intrycket av att ha expertkunskap samt av en förmåga att leverera mervärde (Furusten & Werr, 2005).

Glückler och Armbrüster (2003) lyfter fram att konkurrens existerar på ett annat sätt inom konsultering än inom andra affärsområden. Projekt blir allt mer komplexa och områden med tillhörande risk och osäkerhet ökar proportionellt. Idag är således kraven från klienter större än vid någon tidigare tidpunkt (Smyth, Gustafsson & Ganskau, 2010). Eftersom det inte är självklart vilka konsulter som är kvalificerade kan en klients personliga upplevelser av en specifik konsult vara betydelsefulla i valet av konsult. En klient vill ofta enligt Furusten och Werr (2005) lära känna konsulten i fråga och utgående från olika faktorer kunna bedöma konsultens trovärdighet. Klienten kan exempelvis anställa konsulten på grund av att hen har kompetens, tidigare erfarenhet eller social kompetens (Furusten & Werr, 2005; Kubr, 2002; Nikolova et al., 2014).

Vid leverans av professionella rådgivningstjänster är relationen mellan konsult och klient vanligtvis personifierad (Appelbaum et al., 2005; Kubr, 2002). Även om det kan finnas ett formellt kontrakt, påpekar Kubr (2002) att tjänsten levereras genom direkt kontakt mellan individer som arbetar på organisationers vägnar. Oskrivna affärsavtal föredras (Alexius & Furusten, 2005) och Glückler och Armbrüster (2003) påpekar att personligt förtroende kan vara en orsak som driver klientens val av konsult.

## 2.2 Vad är förtroende?

Förtroende som fenomen är ett relativt undersökt område inom organisationsforskning och många forskare har tagit sig an ämnet i hopp om att kunna förklara begreppet som fenomen och uppkomsten av det (se exempelvis Bachmann & Inkpen, 2011; Bachmann & Zaheer, 2006; Grey & Garsten, 2001; Noteboom, 2006; Six, 2007). Förtroende förekommer i så gott som alla kontexter av det dagliga sociala samhället och behövs för att själva samhället ska fungera (Johansson, Jönsson & Solli, 2006; Lagerspetz, 1998; Möllering, 2001). Utan det grundläggande förtroende som människor har för varandra skulle inte myndigheter eller samhället överleva. Förtroende kan således anses binda samman samhället och organisationer (Johansson, Jönsson & Solli, 2006; Lagerspetz, 1998; Möllering, 2001). Förtroende är ett centralt fenomen såväl i det sociala livet i allmänhet som i handel, vars grund och natur kan variera beroende på i hurdan kontext det förekommer. Förtroende är alltså situationsbundet och kan variera från en situation till en annan (Cordeiro, 2006; Zucker, 1985). Vikten av förtroende är belyst inom många olika områden så som sociologi, psykologi och ekonomi (Möllering 2006; Rousseau et al., 1998; Smyth et al., 2010), och uppfattningar om förtroende kan således variera. Exempelvis kan ekonomer betrakta förtroende som beräknande och institutionellt, psykologer kan se förtroende som ett kognitivt fenomen, medan sociologer i sin tur kan se på förtroende som en social inbäddad kvalité av relationer mellan människor eller institutioner (Möllering, 2006; Rousseau et al., 1998).

Redan år 1995 konstaterade Mayer et al. att förtroendets betydelse kommer att öka, bland annat eftersom diversitet blir allt viktigare inom organisationer. Uppkomsten av så kallade självstyrda team och implementeringen av mera deltagande ledningsstilar har ökat betydelsen för begreppet förtroende, eftersom antalet kontrollmekanismer minskas och interaktion ökar (Mayer et al., 1995). Enligt Mayer et al. (1995) finns det ett behov av förtroende endast i sådana situationer som kan uppfattas som riskabla, där exempelvis någon av parterna, eller båda parterna, har något att förlora på samarbetet. Med andra ord kan förtroende anses nödvändigt i omständigheter där det finns osäkerheter; det handlar

om den ena partens tro på att motparten inte utnyttjar hens svagheter, utan agerar som en stabil grund för samarbetet (Smyth et al., 2010).

Förtroende anses väsentligt för lyckade samarbeten i organisationer (se exempelvis Adobor, 2005; Johansson et al., 2006; Möllering, 2001; Noteboom, 2003; Rousseau et al., 1998; Smyth et al., 2010; Six, 2007), eftersom att arbeta tillsammans medför ett beroendeförhållande, där parterna bör vara beroende av varandra på olika sätt för att uppnå sina såväl personliga som organisatoriska mål (Dasgupta, 1988; Mayer et al., 1995; Vangen & Huxham, 2003). Genom att utveckla ömsesidigt förtroende kan arbete mellan aktörer göras effektivare (Mayer et al., 1995), och förtroende anses vara en nödvändighet för att skapa en öppen, positiv och skapande miljö (Woolthuis et al., 2005). Även om detta kan uppfattas som ett allmänt accepterat faktum anses förmågan att skapa förtroende komplex i sådana relationer. Förtroendeskapande kan anses som ett komplext fenomen, bland annat eftersom det vanligtvis involverar två parter och sker genom en interaktiv process mellan dessa, men utan en garanti om att förtroendet kommer värnas om. Förtroende kan anses handla om en tro på att ingendera parter i ett samarbete utnyttjar den andras sårbarhet (Luhmann, 1973/2017; Möllering, 2001; Six, 2007). Six (2007, 296) poängterar att då det finns total kunskap, finns det fullständig säkerhet och därmed inget behov av förtroende. Total kunskap och fullständig säkerhet förekommer däremot sällan inom managementkonsultbranschen, och förtroende kan anses minska risker i samband med ett ekonomiskt utbyte (Adobor, 2005; Hart och Johnson, 1999; Hast, 2006; Smyth et al., 2010).

Enligt Noteboom och Six (2003) samt Nikolova et al. (2014) behövs det mera forskning om hur interpersonellt förtroende skapas i affärsrelationer. Denna avhandling ska bidra med ökad förståelse av hur förtroende skapas, närmare bestämt hur konsulten anser sig skapa förtroende. Med avsikt att försöka skapa förståelse av fenomenet kommer jag nedan diskutera definitioner av interpersonellt förtroende. Varför jag har valt att diskutera interpersonellt förtroende är på grund av att jag undersöker hur förtroende enligt konsultens perspektiv skapas mellan konsult och klient, med andra ord i en interpersonell relation (då jag använder begreppet förtroende i avhandlingen syftar jag till interpersonellt förtroende). Därefter kommer diskussionen att koncentreras till olika traditioner på förtroende och jag kommer att redogöra för perspektiv på förtroende och förtroendeskapande, som kan anses väsentliga inom managementkonsultbranschen.

### 2.2.1 Kan förtroende definieras?

Mayer et al. konstaterade redan 1995 att det inte fanns en enhällig definition på förtroende. Detta konstaterande fick medhåll av Rousseau et al. (1998) som påpekar att under tiden för när arbetet skrevs fanns det inga universellt accepterade definitioner på förtroende. Däremot fanns det redan då en överenskommelse om att förtroende är viktigt på många olika sätt, eftersom förtroende bland annat möjliggör samarbete, reducerar konflikter och främjar nätverksrelationer (Brattström, Faems & Mähring, 2019; Johansson et al., 2006; Smyth et al., 2010). Även om det än idag inte finns en allmänt accepterad definition på förtroende har ett flertal forskare valt att definiera förtroende ur något olika perspektiv. Definitionen av Mayer et al. (1995) framträder ofta i litteratur om förtroende och lyder:

[...] the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party (Mayer et al. 1995, 712).

Definitionen är lämplig att nämna i denna avhandling, eftersom den syftar på en relation med en annan part som förväntas att handla och reagera i vilja mot den andra. Rousseau et al. (1998) hävdar att definitionen av Mayer et al. (1995), där förtroende definieras som villighet att vara sårbar, är en vedertagen definition av förtroende. Rousseau et al. (1998) hänvisar inte endast till definitionen av Mayer et al. (1995), utan lyfter även fram en egen definition, som däremot kan liknas vid den av Mayer et al. (1995). Enligt Rousseau et al. (1998) kan förtroende definieras som: "Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behaviour of an other." (Rousseau et al. 1998, 395). Six (2007, 290) i sin tur definierar interpersonellt förtroende enligt följande: "Interpersonal trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability to the actions of another party, based upon the expectation that the other will perform a particular action that is important to you.", en definition som kan liknas vid definitionerna av Mayer et al. (1995) och Rousseau et al. (1998).



Även Bachmann och Inkpen (2011) anser att förtroende kan betraktas som ett psykologiskt fenomen, och de beskriver förtroende som en attityd eller en sinnesstämning, som en individ utvecklar över tid i möten med andra relevanta enskilda aktörer. Luhmann (1973/2017, 43) i sin tur framhåller att förtroende kan beskrivas som en förväntning: "[...] the generalized expectation that the other will handle his freedom, his uncanny potential for diverse action, in keeping with his personality – or, rather, in keeping with the personality which he has presented and made socially visible." Eftersom förtroendet omfattar många olika centrala koncept och betraktas som ett komplext fenomen, finns det inte en överenskommen definition (Lagerspetz, 1998; Smyth et al., 2010). En del forskare anser som ovan nämnt att förtroende är ett psykologiskt fenomen, medan andra forskare, som exempelvis Lagerspetz (1998), antar en mer filosofisk syn på förtroende och är skeptisk till tanken om att förtroende kan reduceras till mentala tillstånd. Lagerspetz (1998) anser att fenomenet istället kan ses som ett tyst krav; motpartens förväntan om välvilja ställer krav på den andra. Även Grey och Garsten (2001, 229) exkluderar tanken om förtroende som ett mentalt tillstånd och hävdar istället att: "We suggest that trust is something which is constructed for and by people in organizations. [...] Trust is a precarious social accomplishment enacted through the interplay of social or discursive structures, including those of work organizations, and individuated subjects." Grey och Garsten (2001) betraktar alltså förtroende som en social process, som är konstruerad av och för människor och som således inkluderar någon form av förutsägbarhet.

Definitionen som ändå anses vara den mest citerade är den av Rousseau et al. (1998), vilken innefattar en något psykologisk vinkel (Smyth et al., 2010). Avhandlingens diskussion om förtroende förankras långt i den av Mayer et al. (1995), där förtroende betraktas som en process, och upplevelsen av en parts integritet, välvilja och kompetens anses väsentligt för förtroendeskapande. Jag anser att definitionen av Mayer et al. (1995), men även den av Grey och Garsten (2001), är passande för min avhandling på grund av att det handlar om viljan att vara sårbar inför och att lita på en annan parts handlingar under omständigheter av samarbete. Att vara sårbar betyder att något av betydelse kan gå förlorat (Smyth et al., 2010). Mayer et al. (1995) anser att förtroende inte är en risk i sig självt, men att vara sårbar innebär att ta en risk. Förtroende kan såldes innebära viljan att ta en risk. Att arbeta med andra människor kräver ömsesidigt beroende, och ett ömsesidigt beroende kräver i sin tur att människor bör lita på varandra för att uppnå uppsatta

organisatoriska eller personliga mål (Dasgupta, 1988; Mayer et al., 1995; Vangen & Huxham, 2003). Ett förtroende som uppstår mellan två aktörer kan leda till att aktörerna bildar sig positiva attityder om varandra, och förtroende möjliggör att parterna bättre anpassar sig efter omständigheterna och reducerar samtidigt den sociala komplexiteten (Luhmann, 1973/2017; Mayer et al., 1995). Definitionerna ovan tyder på att förtroende kan förklaras som en allmän förväntan på att andras muntliga yttranden kan antas vara sanna. Det kan med andra ord handla om en benägenhet att förlita sig på (Luhmann, 1973/2017; Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998). Människor med olika erfarenheter, ursprung och personlighetstyper skiljer sig i sin benägenhet att lita på andra. Vissa människor har förtroende i sådana situationer där de flesta inte skulle ha förtroende i och tvärtom (Mayer et al., 1995).

Begreppet förtroende är följaktligen inte ett okomplicerat begrepp. Eftersom förtroende är ett svårdefinierat och mångdimensionellt begrepp kan begreppet anses otillfredsställande (Grey & Garsten, 2001). Det finns viss kritik mot begreppet förtroende, eftersom forskare använt sig av begreppet även om undersökningen inte syftat på förtroende (Möllering, 2001). Begreppet förtroende har bland annat använts synonymt med begrepp som samarbete, självförtroende och förutsägbarhet. Detta är dock missvisande, eftersom samarbete inte nödvändigtvis betyder att det finns någon risk inblandad (Mayer et al., 1995; Möllering, 2001). Då samarbeten innebär att någondera parten har något som kan gå förlorat, inkluderas risk i diskussionen. För att initiera riskabla samarbeten kan förtroende enligt ett flertal forskare anses vara nödvändigt (se Adobor, 2005; Grey & Garsten, 2001; Mayer et al., 1995; Smyth et al., 2010; Rousseau et al., 1998). Kritiken i detta grundar sig även på att ett samarbete kan uppstå från orsaker som inte är relaterade till förtroende. Begreppen ovan ska med andra ord inte användas synonymt med förtroende, utan risktagande, samarbete och relationer kan istället betraktas som funktionella konsekvenser av förtroende (Mayer et al., 1995; Möllering, 2001; Rousseau et al., 1998).

Förtroende kan även anses problematiskt att undersöka på grund av dess komplexa natur. Lagerspetz (1998) poängterar att det är möjligt för en part att säga att hen har förtroende för en motpart utan att i själva verket ha det. I litteraturen förekommer sällan diskussion om förtroendets negativa sidor och förtroende framställs ofta som något positivt. För lite förtroende kan anses vara negativt i den bemärkelsen att samarbeten, handlingar eller

processer inte blir av, men finns det även något som heter för mycket förtroende? De forskare som diskuterar förtroende ur en negativ synvinkel uppfattar förtroende som något farligt, där sårbarheten betraktas som ett problem (Smyth et al., 2010). Woolthuis et al. (2005) hävdar att förtroende kan uppnå ett stadie där en part inte är villig att överväga möjligheten av illdåd.

Även om förtroende betraktas ur olika discipliner, så som psykologiskt, sociologiskt eller ekonomiskt, kan det anses att det finns en gemensam nämnare som tyder på att oberoende disciplin så är förväntningar och en visad sårbarhet viktiga komponenter i olika definitioner av förtroende (Rousseau et al., 1998; Woolthuis et al., 2005). Förtroende är som ovan noterat ett komplext fenomen och bör därför granskas av olika teorier och dimensioner som kan belysa förtroendets olika aspekter (Rousseau et al., 1998). Exempelvis kan förtroende betraktas som ett fenomen inom olika dimensioner (individuellt, organisatoriskt och institutionellt) (Furusten & Werr, 2005; Noteboom, 2006; Rousseau et al., 1998) eller som ett fenomen med olika roller; som en orsak, som ett resultat, som en moderator (Rousseau et al., 1998). För att ha möjlighet att i så god mån som möjligt ta sig an begreppet förtroende redogör jag nedan för olika traditioner på förtroende, varefter olika dimensioner av förtroende relevanta för managementkonsultbranschen kommer att beskrivas närmare.

### *2.2.2 Olika perspektiv på förtroende*

Enligt Smyth et al. (2010) har det epistemologiskt framkommit två traditioner med olika uppfattningar om förtroendets betydelse. Förtroende har å ena sidan betraktats som ett viktigt element i alla relationer och å andra sidan som ett avgörande element för relationer (Smyth et al., 2010). Den neoklassiska traditionen antar den första ståndpunkten och antyder att förtroende är en viktig del av alla relationer. Förtroende kan uppfattas som en inbäddad kvalitet av sociala relationer (Bachmann & Inkpen, 2011). Detta perspektiv på förtroende har bidragit till mycket forskning om vilka faktorer som påverkar förtroendeskapande (Hast, 2006; Smyth et al., 2010).

Den andra traditionen kallar Smyth et al. (2010) för ”interpretative traditions” (vilket enligt min egen översättning innebär tolkningstraditioner<sup>3</sup>). Enligt tolkningstraditionerna är förtroende ett element, utan vilket det inte skulle vara möjligt att skapa eller upprätthålla relationer (Smyth et al., 2010). Smyth et al. (2010) argumenterar för att även om förtroende kan betraktas som grundläggande, betyder det inte att det är en bestämd eller en absolut nödvändighet. Förtroende kan anses vara såväl en bestämd som en absolut nödvändighet samtidigt. Som ett grundläggande element för relationer tjänar förtroendet även syftet att vårda och sörja för relationer, genom att till exempel söka kompromisser för att bevara relationer i olika sammanhang (Smyth et al., 2010).

Förtroende kan enligt Smyth et al. (2010) beskrivas som ett konceptuellt fenomen och ska inte betraktas som en rationell bedömning. Smyth et al. (2010) ser på förtroende som ett socialt konstruerat fenomen, som ofta skapas på omedvetna intuitiva sätt (Smyth et al., 2010). Smyth et al. (2010) poängterar att tidigare litteratur ofta diskuterat förtroende som ett positivt och rationellt fenomen. Att hävda att förtroende påverkas av rationella orsaker som härstammar från kognitivt lärande och bedömningar är dock problematiskt (Smyth et al., 2010). Problemet med de så kallade traditionella perspektiven bottenar i att förtroende är beskrivet som något farligt och att de framställer sårbarhet som en problematik. De traditioner som hävdar att förtroende skapas genom rationella val kan enligt Six (2007) anses vara begränsade i sin förmåga att förklara sådana viktiga funktioner i interpersonellt förtroende som är speciellt framträdande då den interaktiva utvecklingen av förtroende studeras. Traditionerna misslyckas exempelvis med att tillhandahålla riktiga förklaringar om tolkningar, attribut samt kognitiva och affektiva grunder, som relationellt förtroende enligt Rousseau et al. (1998) omfattar.

Rousseau et al. (1998) beskriver alltså tre olika typer av förtroende: beräknat förtroende, institutionellt förtroende och relationellt förtroende. Beräknat förtroende (calculus-based trust) kan enligt Rousseau et al. (1998) beskrivas som en bedömning en part gör, med hjälp av vilken parten beslutar sig för att lita på en motpart. Vangen och Huxham (2003) diskuterar historiskt baserat förtroende, ett perspektiv som kan liknas vid det som Rousseau et al. (1998) kallar för beräknat förtroende. Historiskt baserat förtroende kan exempelvis utgå från en potentiell partners rykte (Vangen och Huxham, 2003). Beräknat

---

<sup>3</sup> Detta är en egen översättning och begreppet är således inte allmängiltigt begrepp, men används för att förtydliga begreppets innebörd.

förtroende utgår enligt Rousseau et al. (1998) från ett rationellt val, en typ av förtroende som anses vara kännetecknande för interaktioner som bygger på ekonomiskt utbyte. De upplevda positiva avsikterna i beräknat förtroende uppstår på grund av trovärdig information om motpartens kompetens eller avsikter (Rousseau et al., 1998). Rousseau et al. (1998) lyfter fram att trovärdig information om motparten exempelvis kan utgöras av certifiering, såsom examensbevis, eller kan förmedlas genom en pålitlig tredje part, i form av rykte. Dessa faktorer kan alltså bekräfta motpartens trovärdighet. Möllering (2001) påpekar att förtroendeforskningen har rört sig från uppfattningen om förtroende som ett rationellt val till en tanke om en mer abstrakt och affektiv förtroendegrund, och som ovan nämnt argumenterar även Smyth et al. (2010) för att förtroende inte bör betraktas som en rationell bedömning eller beräkning.

Med institutionellt förtroende (institutional trust) avser Rousseau et al. (1998) förtroende som kan skapas på grund av faktorer som uppstår i institutionella miljöer. Institutionella faktorer, såsom sociala nätverk, samhällliga normer och rättsliga former, samverkar för att skapa ett sammanhang för förtroende mellan såväl individer som organisationer (Rousseau et al., 1998; Zucker, 1985). Institutionellt förtroende kan således variera mellan olika länder och kulturella områden (Woolthuis et al., 2015). Den tredje typen av förtroende som Rousseau et al. (1998) diskuterar är relationellt förtroende (relational trust), som kan liknas vid det som Zucker (1985) kallar för processbaserat förtroende. Relationellt förtroende etableras vid upprepad interaktion och informationsutbyte mellan två parter (Rousseau et al. 1998). En aspekt som bör tas i beaktande i diskussioner om relationellt förtroende är den emotionella aspekten, eftersom interaktion över en längre tid leder till en tillgivenhet som baserar sig på ömsesidig interpersonell oro och omsorg (Zaheer, McEvily & Perrone, 1998). Även Vangen och Huxham (2003) samt Woolthuis et al. (2005) uppmärksammar förtroende på ett sätt som kan liknas vid det som Rousseau et al. (1998) definierar som relationellt förtroende. Woolthuis et al. (2005) framhåller att affekt- och vänskapsbaserat förtroende (affect- and friendship-based trust) är ett förtroende som kan anses personifierat och som kan uppstå till följd av identifiering. Woolthuis et al. (2005, 816) beskriver identifiering som: "[...] it entails that people think and feel in the same way, sharing views of the world and norms of behaviour". Woolthuis et al. (2005) påpekar att empati möjliggör att ena parten kan känna till och förstå hur den andra parten tänker och känner. Att förstå den andra parten innebär bland annat att ha förmågan att bedöma partens styrkor och svagheter samt avsikter. Det är därmed möjligt

att utvärdera de begränsningar som relationen möjligen innefattar, gällande exempelvis nivån av trovärdighet (Woolthuis et al., 2005). Empati möjliggör alltså att två parter kan förstå saker på samma sätt och således dela uppfattningar om normer och om omvärlden i stort (Woolthuis et al., 2005). Då två parter befinner sig i ett sådant läge finns det goda förutsättningar för att relationellt förtroende kan utvecklas.

### 2.3 Förtroende inom managementkonsultbranschen

I diskussioner om relationen mellan konsult och klient blir begreppet förtroende centralt (Appelbaum & Steed, 2005; Furusten & Werr, 2005; Nikolova et al., 2014; Kubr, 2002). Managementkonsultbranschen kan som ovan nämnt uppfattas som svårdefinierad, och det finns ett flertal orsaker till att det är av stor betydelse för konsulter att inge förtroende hos potentiella klienter (Engwall & Eriksson, 2005). Bland annat inkluderar konsulteringsprocessen en viss typ av osäkerhet och risker, som genom personliga erfarenheter skapade i samspel mellan konsulter och klienter kan reduceras (Fincham, 1999; Furusten & Werr, 2005; Glückler & Armbrüster, 2003). Enligt Engwall och Eriksson (2005) är managementkonsulttjänster sålda med ett löfte om att mervärde kommer att levereras. Konsulten bör alltså på ett trovärdigt sätt kunna försäkra klienten om att hen klarar av att göra vad som krävs. Även Kubr (2002) diskuterar förtroende för konsulter och hävdar att i relationen mellan konsult och klient är förtroende den mest väsentliga komponenten. Arbetsrelationer mellan konsulter och klienter är extremt nära, i vilka konsulten ofta tar en roll som en betrodd rådgivare (Ben-Gal & Tzafir, 2011). Enligt Appelbaum och Steed (2005) arbetar managementkonsulter således tillsammans med sina klienter i ett komplicerat och flytande förhållande, som kännetecknas av en hög grad av ömsesidigt förtroende.

Den existerande litteraturen om professionella inköp av managementkonsulttjänster påpekar upprepade gånger att de moderna standarderna för inköp, med fokus på rationalitet, förutsägbarhet och ansvarsskyldighet, inte verkar användas i praktiken (Glückler & Armbrüster, 2003; Furusten & Werr, 2005). Klienter vill istället lära känna och interagera med konsulten före de börjar göra affärer tillsammans (Furusten & Werr, 2005). Då det handlar om försäljning av managementkonsulttjänster är det troligt att

informella, oskrivna affärsavtal föredras över skrivna kontrakt, som fastställer omfattande bestämmelser av detaljer (Alexius & Furusten, 2005; Kubr, 2002). Adobor (2005) hävdar att förtroende är starkt kopplat till prestationer i strategiska samarbeten och att informella överenskommelser baserade på förtroende kan anses viktigare än kontrakt för att försäkra en lyckad relation. Enligt Nikolova et al. (2014) är förtroende ytterst viktigt för kommersiella transaktioner, såsom konsulterings tjänster, som inte fullständigt kan kontrolleras av marknadens ekonomiska krafter eller av juridiska begränsningar av kontrakt.

Förtroendeskapa processen mellan konsult och klient har tidigare studerats ur olika perspektiv och gett upphov till ett antal relevanta modeller. Enligt Furusten och Werr (2005) bör tre olika, men samtidigt parallella, dimensioner beaktas i diskussioner om managementkonsulters förtroendeskapa och behovet av managementkonsulttjänster. De tre dimensionerna som Furusten och Werr (2005, 220) lyfter fram är:

- Den institutionella dimensionen
- Den organisatoriska dimensionen
- Den individuella dimensionen

Orsaken till att det finns ett flertal dimensioner som bör beaktas bottnar enligt Furusten och Werr (2005) i att en köpprocess inte låter sig betraktas ur en enda dimension. Furusten och Werr (2005) har undersökt vad som gör köpare av externa tjänster säkra i sina beslut och kom fram till att det som skapar köparens förtroende hos säljaren inte är något objektivt. De hävdar att: "We believe that such confidence cannot be defined in objective terms, but rather represents a state that is socially constructed both in a primary order, in relations between particular individuals, and in a secondary order, in the institutionalized norms of wider collectives." (Furusten & Werr 2005, 3). Enligt Furusten och Werr (2005) kännetecknas det alltså av något som kan anses socialt konstruerat i relation mellan köpare och säljare, men också i en omgivande kontext av sociala regler.

Den institutionella dimensionen utgörs enligt Furusten och Werr (2005, 228) av föreställningar om en modern organisations karaktär, bland annat gällande hur den moderna organisationen borde verka och hur ledare borde sköta den. Furusten och Werr (2005) påpekar att det är inom den institutionella dimensionen som

managementkonsulternas kunskap för närvarande förlorar sin expertkaraktär. Att skapa förtroende i en konsult–klient-relation är problematiskt på grund av den stora institutionella osäkerheten på konsultmarknaden. Eftersom det inte finns någon professionell certifiering eller ackreditering av konsulter, vilket gör det omöjligt för konsulterna att legitimera sig själva och sina tjänster, ökar klienternas osäkerhet och sårbarhet i valet av konsult (Engwall & Eriksson, 2005; Furusten & Werr, 2005; Glückler och Armbrüster, 2003; Nikolova et al., 2014). Seligman (1997, 24) anser att: "Trust is something that enters into social relations when there is role negotiability, in what may be termed the "open spaces" of roles and role expectations." För andra tjänster, som är skyddade av lag med en fast kunskapsbas, kan förtroende lättare skapas utgående från institutionella faktorer (Furusten & Werr, 2005). För tjänster som managementkonsulttjänster, vars kunskapsbas inte är tryggad av lag, blir individuella mekanismer och beroendet av nätverksrelationer viktigare sätt för att skapa förtroende (Bachmann & Inkpen, 2011; Furusten & Werr, 2005). Av denna orsak anses enligt Furusten och Werr (2005) de nedan beskrivna dimensionerna vara av större vikt för förtroendeskapande för managementkonsulter.

Den organisatoriska dimensionen kännetecknas av faktorer som organisationskultur, formella procedurer, nätverksrelationer och rykte. Även om Furusten och Werr (2005) anser att sluta ett avtal sker som ett resultat av förhandlingar mellan två fysiska aktörer, betonar de att dessa förhandlingar inte sker i ett vakuum. Det kan med andra ord inte förbises att etablerandet av förtroende är inbäddat i en organisatorisk kontext med nätverk av individer och där även företagsrykte spelar en viktig roll (Furusten & Werr, 2005). Organisatoriska dimensionen kan således betraktas som en viktig förmedlare av användningen av managementkonsulttjänster (Furusten & Werr, 2005).

Den individuella dimensionen belyser interpersonella relationers betydelse och uppmärksammar att förtroende skapas i relationen mellan konsult och klient (Furusten & Werr, 2005). Enligt Furusten och Werr (2005) strävar konsulter efter långsiktiga och tillförlitliga relationer, eftersom det enligt konsulterna anses vara en viktig förutsättning för att få en affär. Furusten och Werr (2005) lyfter fram att utan tillförlitliga interpersonella relationer skulle potentiella klienter inte vara intresserade av konsulternas förslag. Detta tyder på att nära relationer med potentiella klienter är viktigt för konsulter som vill göra lyckade affärer. Denna dimension kan jämföras med den typ av förtroende



som Rousseau et al. (1998) kallar för relationellt förtroende. Även Harvey et al. (2017) anser att förtroendeskapande mellan konsult och klient kan definieras som en social process mellan två parter, som försöker reducera sårbarheten och osäkerheten mellan dem, trots att det anses omöjligt att totalt eliminera dessa (Harvey et al., 2017). Harvey et al. (2017) betonar såväl kognitiva som emotionella dimensioner, så som förväntningar och känslomässiga kopplingar som sympatiskhet.

För denna avhandling har jag valt att intervjua konsulter som inte arbetar inom globalt sett stora konsultföretag med starka varumärken, vilket kan anses medföra en större osäkerhet för klienterna (Furusten, 2013; Nikolova et al., 2014). För mindre aktörers framgång och överlevnad anser Nikolova et al. (2014) och Furusten (2013) att det är av ännu större vikt att vinna klienters förtroende. Trots att den organisatoriska dimensionen inte får förbises i diskussioner om förtroendeskapande i affärsrelationer, är utifrån ovanstående argument den individuella dimensionen i denna avhandling central, eftersom den interpersonella relationen mellan konsult och klient anses vara av väsentlig betydelse för förtroendeskapande.

## 2.4 Förtroendeingivande aspekter

You do not trust a person (or an agency) to do something merely because he says he will do it. You trust him only because, knowing what you know of his disposition, his available options and their consequences, his ability and so forth, you expect that he will *choose* to do it. His promise must be credible. (Dasgupta 1998, 50-51)

Rousseau et al. (1998) och Six (2007) framhåller att förtroendeskapande handlar om en utvärdering av en motparts trovärdighet. Ett tidigare samarbete mellan en konsult och klient kan anses underlätta utvärderingen av en konsults trovärdighet, eftersom parterna då har kunskap om varandras egenskaper och kompetens (Glückler & Armbrüster, 2003; Nikolova et al., 2014). Nikolova et al. (2014) påpekar däremot att då det gäller konsultering har två specifika parter sällan tidigare samarbetat; men hur utvärderar klienten konsultens trovärdighet om parterna inte tidigare arbetat med varandra? Hur skapar egentligen konsulten förtroende, speciellt i sådana fall av ofullständig information om sin trovärdighet? Även om jag i denna studie förhåller mig något avsides till tanken

om förtroende som blott ett resultat av särskilda faktorer, anser jag det ändå väsentligt att diskutera vilka faktorer som kan anses centrala för interpersonellt förtroendeskapande. Eftersom ett flertal forskare tidigare har lyft fram betydelsen av olika faktorer för förtroendeskapande (se figur 2)<sup>4</sup>, är syftet med figur 2 att belysa denna tidigare forskning och samtidigt uppmärksamma betydelsen av forskning om förtroendeskapande. Figuren åskådliggör hur särskilda faktorer, som exempelvis ärlighet, kompetens och välvilja, enligt ett flertal tidigare forskare framhålls väsentliga för förtroendeskapande. För forskare som söker klarhet i hur förtroende mellan två aktörer skapas kan det vara nödvändigt att ha insikt i faktorer som kan påverka förtroendeskapandeprocessen.

---

<sup>4</sup> Jag har valt att inte översätta tabellen till svenska, eftersom jag anser att det kan påverka de engelska begreppens ursprungliga innebörd.

**Figur 2:** Byggstenar för förtroende

| <i>Författare</i>                        | <i>Byggstenar för förtroende</i>   |
|--|--|
| Butler (1991)                            | Availability, competence, consistency, discreetness, fairness, integrity, loyalty, openness, promise fulfilment, receptivity |
| Cook & Wall (1980)                       | Trustworthy intentions, ability  |
| Dasgupta (1988)                          | Credible threat of punishment, credibility of promises   |
| Deutsch (1960)                           | Ability, intention to produce  |
| Farris, Senner, & Butterfield (1973)     | Openness, ownership of feelings, experimentation with new behaviour, group norms   |
| Frost, Stimpson, & Maughan (1978)        | Dependence on trustee, altruism  |
| Gabarro (1978)                           | Openness, previous outcomes  |
| Giffin (1967)                            | Expertness, reliability as information source, intentions, dynamism, personal attraction, reputation                         |
| Good (1988)                              | Ability, intention, trustees' claims about how (they) will behave  |
| Hart, Capps, Cangemi, & Caillouet (1986) | Openness/congruity, shared values, autonomy/feedback   |
| Kee & Knox (1970)                        | Competence, motives  |
| Larzelere & Huston (1980)                | Benevolence, honesty   |
| Lieberman (1981)                         | Competence, integrity  |
| Ring & Van de Ven (1992)                 | Moral integrity, goodwill  |
| Rosen & Jerdee (1977)                    | Judgment or competence, group goals  |

Källa: Mayer et al. (1995, 718)

Ett flertal forskare har alltså tidigare undersökt vad som krävs för att en part ska betraktas som trovärdig och således kunna skapa förtroende hos en motpart. Mayer et al. (1995, 717) har identifierat faktorer som de anser vara grundläggande för en parts upplevda trovärdighet i förtroendeskapaendeprocessen mellan två aktörer. Utgående från dessa faktorer har de utvecklat en modell, ABI-modellen. ABI är en förkortning för engelskans begrepp ”ability”, ”benevolence” och ”integrity”. På svenska har jag valt att använda mig av begreppen kompetens, välvilja och integritet<sup>5</sup> då faktorerna uppmärksammade av Mayer et al. (1995) diskuteras. Utöver Mayer et al. (1995) har Six och Sorge (2008) undersökt interpersonellt förtroende mellan kolleger i konsulteringsföretag. Six och Sorge (2008) diskuterar förtroendeskapaande handlingar och framhåller att speciellt visad omsorg och omtanke för den andra personen, förtydligandet av förväntningar tidigt i en ny relation och att tala öppet och direkt angående problem är viktigt för interpersonellt förtroendeskapaande. För att tydligare diskutera faktorer som kan påverka förtroendeskapaande redogör jag nedan för faktorer som av ett flertal forskare uppmärksammas i diskussioner om interpersonellt förtroendeskapaande.

#### 2.4.1 *Kompetens*

Mayer et al. (1995) framhåller att kompetenser, färdigheter och egenskaper, som möjliggör att en part har inflytande inom ett visst område, har en betydelse för förtroendeskapaande. Såvida en part är kompetent inom en specifik domän, kan hen erhålla förtroende för uppgifter relaterade till domänen. Även Six (2007) lyfter fram att kompetens är en av de mest väsentliga faktorerna för förtroendeskapaande. Det är viktigt att en part är kompetent, att hen klarar av det som förväntas. Därav kan expertkunskap eller professionell utbildning påverka en parts upplevda trovärdighet och således förtroendeskapaendeprocessen (Bachmann & Inkpen, 2011; Six & Sorge, 2008). Kompetens diskuteras även av andra forskare och anses avgörande för klienters beslut att arbeta med en konsult som de tidigare inte har arbetat med (se Engwall & Eriksson, 2005; Furusten & Werr, 2005; Glückler & Armbrüster, 2003; Kubr, 2002; Nikolova et al.,

---

<sup>5</sup> Begreppen kompetens, välvilja och integritet är de svenska översättningar jag har valt att använda mig av i avhandlingen, eftersom de på ett lämpligt sätt beskriver begreppens innebörd.

2014). Kompetens kan beaktas som en domänspecifik form av förtroende utgående från det område inom vilket en part har expertis och färdigheter att utföra vissa uppgifter (McEvil & Zaheer, 2006; Mayer et al., 1995).

May (2004, 19–20) har undersökt vad som kännetecknar en trovärdig konsult och lyfter fram att förtroende kräver de tre C:na: ”competence”, ”consistency” och ”caring”. Dessa faktorer kan liknas vid faktorerna beskrivna av Mayer et al. (1995). Det första C:et, på svenska här översatt till kompetens<sup>6</sup>, innebär enligt May (2004) att konsulten måste visa att hen kan klara av arbetet. May (2004) hävdar att konsulten med hjälp av tre praktiker kan bevisa kompetens: demonstrera självförtroende, undvika överdrift och noggrann egenbedömning. Såvida konsulten inte har möjlighet att utföra det som förväntas av hen, är det inte sannolikt att förtroende skapas. Konsulten bör däremot inte överdriva med sin kompetens; hen bör vara tydlig med att ta upp sina egna begränsningar (May, 2004). Samtidigt framhåller May (2004) att konsulten ska demonstrera självsäkerhet och visa på tidigare lyckade projekt, som intygar att konsulten klarar av uppgiften han tillskrivits.

Utöver May (2004) och Nikolova et al. (2014) har Glückler och Armbrüster (2003) bidragit med en betydande studie om förtroende inom konsultbranschen. Glückler och Armbrüster (2003) har utfört en studie på den tyska konsultmarknaden och förbiser ABI-modellen av Mayer et al. (1995). Glückler och Armbrüster (2003, 278) kom fram till att klientens förtroende för konsulten främst skapas på grund av tre sociala mekanismer:

- Allmänt rykte (public reputation)
- Tidigare erfarenheter (experience-based trust)
- Nätverk <sup>7</sup> (networked reputation)

Med begreppet allmänt rykte avses ryktet som konsultföretaget har på marknaden. Även om Glückler och Armbrüster (2003) lyfter fram att konsultens allmänna rykte är viktigt, är det nödvändigtvis som ensam faktor inte tillräckligt för att en klient ska fatta ett beslut om en konsult. Glückler och Armbrüster (2003) poängterar att då det råder hög osäkerhet

---

<sup>6</sup> Jag har valt att genomgående använda mig av de svenska begreppen kompetens, konsekvens och omsorg, eftersom jag anser att de är mest lämpliga för denna avhandling.

<sup>7</sup> Nätverk, allmänt rykte och tidigare erfarenheter är fria svenska översättningar av de engelska begreppen ”networked reputation”, ”public reputation” och ”experience-based trust”. Jag har valt att använda de svenska begreppen för att förtydliga innebörden av engelska begreppen.

kan andra faktorer komma att bli viktigare, som exempelvis tidigare erfarenhet och socialt nätverk. Tidigare erfarenhet handlar om klienters personliga erfarenheter från tidigare projekt. Såvida en klient har tidigare erfarenheter från projekt med konsulter, kan det påverka etablerandet av nya affärsrelationer såväl positivt som negativt (Glückler & Armbrüster, 2003). Med nätverk avses klientens eget sociala nätverk. Ofta cirkulerar det rykten om konsulter och klienten kan med hjälp av sina personliga kontakter få information om vilken konsult som skulle vara mest lämplig för projektet (Glückler & Armbrüster, 2003). Glückler och Armbrüster (2003, 280) påpekar att: "In contrast to public reputation, where an assessment of a person or firm is known to everybody, networked reputation conveys a far more personal and reliable credibility, since word-of-mouth discloses 'thick information' about potential transaction partner." Likaså har Nikolova et al. (2014) i sin studie om förtroende för managementkonsulter kommit fram till att referenser, rykte, tidigare erfarenhet och besittande av specifik expertis är kritiska faktorer för förtroendeskapande. Nikolova et al. (2014) påpekar att allmänt rykte kan spela en roll för konsultens förtroende, men belyser resultatet ur deras studie som tyder på att referenser från en pålitlig tredje part är viktigare för reducerandet av klienternas osäkerhet.

Även Bachmann och Inkpen (2011), Dasgupta (1988) samt Brattström et al. (2019) lyfter fram att rykte spelar en roll i ett tidigt skede av en affärsrelation. Brattström et al. (2019) har studerat ingenjörer och ledare som arbetat med externa partners och diskuterar faktorer som kan påverka förtroendeskapandeprocessen. Enligt Brattström et al. (2019) kan ett gott rykte medföra en initial positiv uppfattning om motparten. Ett gott rykte kan minska klientens upplevda osäkerhet i anlitaandet av en konsult och således leda till att klienten inleder ett samarbete utan större åtanke (Brattström et al., 2019). Harvey et al. (2017) anser att rykte kan fungera som en inträdesbiljett, eftersom det underlättar legitimationen av de aktuella leverantörerna. Rousseau et al. (1998) argumenterar för att relationer från en tredje part kan påverka förtroende, men poängterar att en parts rykte i sådana fall utgår från en tredje parts förmåga att berätta historier, som endera bekräftar eller förnekar partens trovärdighet.

Engwall och Eriksson (2005) utvecklar resonemanget av Glückler och Armbrüster (2003) i sin undersökning om förtroendeskapande mellan konsult och klient. Engwall och Erikssons (2005) undersökning är genomförd i Sverige och vittnar om liknande faktorer

som framkom i Glückler och Armbrüsters (2003) studie. Engwall och Eriksson (2005) kom fram till att speciellt fyra faktorer påverkar en konsults förtroendeskapande:

- Kompetens
- Erfarenhet
- Referenser
- Social kompetens

Faktorer som rykte, förståelse av problemet, kompetens, erfarenhet och referenser påverkade beslutet om att anställa en viss konsult i större utsträckning än exempelvis konsultens arbetsmetoder, pris och specifikt utformade lösningar (Engwall & Eriksson, 2005). Engwall och Eriksson (2005) kom även fram till att referenser och personliga kontakter var speciellt viktiga för mindre aktörers framgång på marknaden. Enligt Bäcklund och Werr (2005) är referenser och tidigare erfarenheter, enligt författarna även kallat personlig information, mest kritiskt när man söker information om en konsult. Engwall och Eriksson (2005) påpekar att direkt erfarenhet och referenser var stor vikt för ett genuint förtroende, vilket också Glückler och Armbrüster (2003) lyfter fram.

Genom erfarenhet kan konsulterna lättare identifiera problemet och således även identifiera lösningen till problemet (Engwall & Eriksson, 2005). För att konsulten ska kunna förstå vilken den efterfrågade servicen är och därmed erbjuda de rätta tjänsterna, är erfarenhet från tidigare projekt till hjälp (Engwall & Eriksson, 2005). Även Furusten och Werr (2005) samt Kubr (2002) lyfter fram att erfarenhet ger möjlighet åt konsulten att välja rätt arbetsmetoder, vilket skapar förtroende. Six och Sorge (2008) samt Vangen och Huxham (2003) framhåller att trovärdighet kan erhållas genom tidigare lyckade erfarenheter. I likhet med Engwall och Eriksson (2005) poängterar Nikolova et al. (2014) samt Glückler och Armbrüster (2003) att specifika referenser, så som bevis på erfarenhet inom en relevant sektor kan vara viktigare än allmänna referenser, som exempelvis konsultföretagets publicitet. Nikolova et al. (2014) argumenterar för att referenser är av stor vikt för förtroendeskapande. I deras studie ansåg klienterna att de inte skulle anställa konsulter utan referenser. Referenser är nödvändiga för förtroendeskapande, eftersom de demonstrerar konsultens kompetens och tidigare erfarenhet från projekt och därmed förmåga att förstå klientens problem (Nikolova et al., 2014). Referenser bidrar med

belägg för konsultens professionalism och integritet bedömd av en tredje part (Bachmann & Inkpen, 2011). Alexius och Furusten (2005) framhåller att en konsult även kan påvisa trovärdighet genom till exempel examensbevis eller andra certifieringar, där generaliserad professionalism bekräftas av det abstrakta expertsystemet som konsulten kan visa att hen representerar.

Då det gäller konstruerandet av expertis, som erbjuds av små eller mellanstora managementkonsultföretag, framhåller Furusten och Garsten (2005) att det i större utsträckning bygger på den individuella kapaciteten av konsulten. Standardiserade lösningar och strukturella komponenter är i det skedet inte av väsentlig betydelse (Furusten & Garsten, 2005). Furusten och Garsten (2005) hävdar att expertisen i små och mellanstora managementkonsultföretag främst är inbäddad i konsulten själv och inte i företaget hen representerar. Beträffande konsultering kan expertis och befogenhet definieras, etableras och legitimeras i pågående relationer mellan konsulter och klienter (Furusten & Garsten, 2005).

#### 2.4.2 *Sociala kompetens och välvilja*

Engwall och Eriksson (2005) kom fram till att det inte endast handlade om specifik kompetens inom en specifik domän, utan begreppet kompetens kan även omfatta andra aspekter. Noteboom och Six (2003) påpekar att begreppet kompetens kan inkludera teknisk, kognitiv och kommunikativ kompetens. Det som blev tydligt i Engwall och Erikssons (2005) studie var betydelsen av konsulternas sociala kompetens. Att kunna handskas med olika typer av människor anses enligt Eriksson och Engwall (2005) avgörande för konsultens framgång. Social kompetens och etablerandet av en relation med klienten är av stor vikt för att konsultens expertis ska få stöd, som behövs för att ett samarbete ska kunna inledas (Furusten & Garsten, 2005). Kubr (2002, 409) påpekar att: "To respond to this highly complex professional demand, consultants will need to remodel themselves into professionals with broader social competence in addition to greater technical expertise."

För att interpersonellt förtroende ska kunna skapas måste två individer öppna sig själva för social påverkan (Six, 2007). Swärd (2016) diskuterar ömsesidiga normer och lyfter



fram att dessa är av stor betydelse i förtroendeprocessen. Ömsesidighet kan enligt Swärd (2016) betraktas som en social norm som bestämmer om en handling utförd av en part kräver gottgörelse av den andra (Swärd, 2016). Ett vanligt antagande är att det i temporära relationer kommer att uppstå endast en specifik ömsesidighet, och att förtroende kommer vara problematiskt under sådana omständigheter (Swärd, 2016). Swärds (2016) studie ger insikt i hur förtroende kan utvecklas i temporära relationer, där förtroendeskapande uppfattas som problematiskt. Aktörer bör inse betydelsen av första möten, eftersom dessa enligt May (2004) anses vara speciellt viktiga för en positiv relationell process. För att kunna ta hänsyn till motparten är det väsentligt att förbereda sig med information om motparten (Six, 2007). Simon och Kumar (2001) påpekar att konsulten bör kunna anpassa sig till olika krav, och således kännetecknas av lyhördhet och flexibilitet.

Six och Sorge (2008) lyfter fram betydelsen av goda intentioner. En samarbetspart ska vara villig att gå utöver sina egna intressen och sätta motpartens intressen i fokus. Detta argument kan jämföras med det som i ABI-modellen av Mayer et al. (1995) definieras som välvilja. Hart och Johnson (1999) diskuterar kundlojalitet och argumenterar för att klienter vill göra affärer med aktörer som de vet att handlar i deras bästa utan specifika förväntningar. Klienter uppskattar aktörers intresse och motivation för projekteten, och Hart och Johnson (1999, 14) påpekar att: "To begin building customer trust, customers must first reach a hypothetical "Trust Trigger Point," a high level of satisfaction, which, if reached, gives trust a chance to develop." Konsulten bör inte sätta sig själv i fokus, utan istället uppvisa ett genuint intresse för klienten och ha en förmåga att lyssna utan fördomar (Kubr, 2002). För detta syfte anser Kubr (2002) att konsulten behöver ha tillräckligt mycket självförtroende och ett gott ego för att kunna sänka sitt eget ego. Konsulten ska inte känna ett behov av att tävla med klienten; det är klienten som ska stå i fokus (Kubr, 2002). Nikolova et al. (2014) kom fram till att klienter ansåg det viktigt att konsulten kunde få dem att se bra ut. Konsulter förväntas kunna bevisa att jobbet kommer att göras bra. Att kunna bidra med mervärde till klienten ansågs som nyckeln till ett förhållande som karaktäriseras av förtroende. Såvida konsulten sätter klientens mål och framgång framför sina egna intressen, kan klienten uppfatta det som visad välvilja (Nikolova et al., 2014). Att som extern samarbetspartner arbeta i eget intresse och värna om sitt eget anseende påverkar samarbetet och således förtroendet negativt (Brattström et al., 2019). Klienten kan uppleva det som att samarbetspartnern arbetar i motsatt riktning och endast försöker skapa kostnader för klienten (Brattström et al., 2019). Vissa forskare

(se exempelvis McEvily & Zaheer, 2006; Noteboom & Six, 2003; Woolthuis et al., 2005) beskriver välvilja i form av rättvisa och att avstå från opportunistiskt beteende, även om man skulle ha chansen. Med andra ord att avstå från att ljuga eller utnyttja motparten. Enligt Lau och Rowlinson (2009) är respekt och rättvisa väsentligt för hållbara interpersonella relationer.

Utöver visad välvilja framhåller Hart och Johnson (1999) att förståelse av värderingar är väsentligt. Även om konsulten och klienten inte delar gemensamma värderingar, förväntas konsulten ha förmågan att förstå perspektiv utifrån klientens världsbild. Då klienten upplever att motparten sitter i samma båt kan det påverka förtroende positivt (Brattström et al., 2019). De negativa uppfattningarna som klienterna vittnade om i studien utförd av Brattström et al. (2019) uppstod delvis på grund av upplevelsen av att motparten inte lyssnade på vad klienten hade att säga. Då situationen ändrades, och de negativa uppfattningarna utbyttes mot positiva, var det till stor del på grund av att motparten hade börjat förstå klientens behov och krav (Brattström et al., 2019). Engwall och Eriksson (2005) kom i sin studie fram till att kännetecknen för en god konsult bland annat var hans förmåga att lyssna.

Istället för att tala om välvilja använder May (2004) begreppet omsorg. Konsulten bör visa omsorg (May, 2004; Six & Sorge, 2008). May (2004, 20) påpekar att: "You can't trust someone you believe doesn't care." Konsulten kan visa omsorg genom att uttrycka empati, ödmjukhet och lyhördhet. Woolthuis (2005) hävdar att empati är av betydelse för förtroendeskapande, och Williams (2007) anser att empati är något som ökar en människas prosociala beteende, med andra ord det medvetna beteendet som är till förmån för en annan människa. Även Kubr (2002) hävdar att vissa attribut kan vara mer väsentliga än andra för att en konsult ska upplevas som trovärdig. Kubr (2002) betonar betydelsen av att konsulten inte endast betraktar klienten som en person som fyller en roll, utan som en människa. Kramer (2006) diskuterar en studie där patienter har intervjuats om faktorer som kan påverka förtroendeskapande mellan läkare och patient. Enligt intervjuerna är läkarens beteende väsentligt för förtroendeskapande. Läkaren ska behandla patienten som en människa och inte endast som en patient, ett argument som kan liknas vid Mays (2014) argument för kravet på uppvisad omsorg från konsulten.

Woolthuis et al. (2005) lyfter fram att identifiering har en betydelse för förtroenskapande. Identifiering innebär enligt Noteboom (2006) att en människa kan känna igen sig i en annan människa och relatera till hans situation. Identifiering möjliggör att en part lättare kan hjälpa sin motpart (Noteboom & Six; 2003). Nikolova et al. (2014) kom fram till att då konsulten visade förståelse för klientens situation och av de aktuella problemen, upplevde klienten en känsla av att konsulten värnade om hen och att de uppsatta målen var övergripande. Genom visad förståelse och omsorg minskade klientens osäkerhet för konsulten och hans arbete (Brattström et al., 2019; Nikolova et al., 2014). Diskussionen om identifiering är dock inte enkel. Faktum är att det finns ett flertal faktorer som kan påverka möjlighet för identifiering, som exempelvis kultur och kön.

Zucker (1985, 15) hävdar att:

In general, the greater the number of social similarities (dissimilarities), the more interactants assume that common background expectations do (do not) exist, hence trust can (can't) be relied upon. Two kinds of indicators of similarity are frequently used to determine trust. One kind signals membership in a common cultural system: national origin, family background, sex, and so on. These signals are indicators of background expectations, a "world held in common".

Zucker (1985) lyfter fram att sociala likheter, som tillhörande till en viss kultur eller ett kön, kan påverka förtroenskapande positivt. Enligt Tomenendal och Boyoglu (2014) kan konsultbranschen gynna män, eftersom kännetecknen för en framgångsrik konsult innebär faktorer som visat själv förtroende, hårt arbete, ovillkorlig flexibel och effektiv tillgänglighet samt en viss "hårdhet". Tomenendal och Boyoglu (2014) lyfter fram Tysklands stora konsultföretags situation och understryker att endast fyra till nio procent i ledningsgrupperna är kvinnor. Även om statistik påpekar att antalet kvinnor i ledande positioner ökar, poängterar Ryan, Haslam, Hersby och Bongiorno (2011) att kvinnor fortfarande är underrepresenterade i ledningspositioner. Ryan et al. (2011) påpekar att i synnerhet manliga chefer fortfarande är skeptiska mot kvinnors ledarskapsförmåga. Spector och Jones (2004) har undersökt faktorer som påverkar förtroenskapande mellan medlemmar av arbetsgrupper, och kom fram till att män hade högre initialt förtroende för nya manliga kolleger än för nya kvinnliga kolleger. Även Williams (2001) lyfter fram liknande resultat, där det finns tydliga belägg för att två individer av samma kön skulle ha bättre möjligheter för att skapa förtroende. Williams (2001) påpekar att

social kategorisering anses som en av de främsta psykologiska mekanismer som påverkar förtroendeskapande. Social kategorisering avser processen att gruppera sig själv eller andra i en social kategori, som exempelvis ras, kön eller yrke. Uppfattningar om trovärdighet bygger på så kallade kognitiva genvägar, som exempelvis stereotyper (Williams, 2001).

Som ovan nämnt anser Williams (2001) att det inte endast gäller kön, utan även ras och demografiska likheter mellan gruppmedlemmar kan påverka förtroendeskapande (Keller, 2001; Williams, 2001). Förtroendets redan komplexa natur blir inte mindre komplex i interkulturella kontexter (Avakian, Clark & Roberts, 2010; Cordeiro, 2006; Johansson et al., 2006; Woolthuis et al., 2005). Johansson et al. (2006) diskuterar kulturers påverkan på förtroende och hur olika kulturer kan påverka synen på affärsrelationer. Cordeiro (2006) framhåller exempelvis att synen på auktoritet varierar Skandinavien och Asien emellan. Väldigt olika företagskulturer kan göra det svårt för parter att identifiera sig med varandra, vilket i sin tur kan skapa problem i samarbeten (Avakian et al., 2010; Johansson et al., 2006; Woolthuis et al., 2005). Kulturella skillnaderna, så som exempelvis byråkrati versus flexibilitet i processer, kan medföra svårigheter för parterna att sympatisera med varandra och förstå varandras arbetssätt (Woolthuis et al., 2005).

Avakian et al. (2010) framhåller betydelsen av delad kultur och anser att personliga kulturella element handlar om kvaliteter av kommunikation, uttryck av känslor samt processen att förstå motpartens förväntningar. Avakian et al. (2010, 147) poängterar att: "[...] the consultants' style of delivery might not be appropriate or desirable for the client. The consultant also mentions the dimension of timing, pace and misalignment of personal expectations that have to do with the client's understanding of the consultant's intentions." Enligt Avakian et al. (2010) kan klientens företagskultur signalera en tydlig riktning och konsulten borde anpassa sitt beteende enligt den. Däremot behöver företagskulturen inte nödvändigtvis representera den kultur som klienten identifierar sig med. Som ett resultat befinner sig konsulten i en interaktion där såväl konsulten som klienten är tvungna att försöka skapa förtroende utifrån delade personliga beteendeegenskaper (Avakian et al., 2010).

Nikolova et al. (2014) hävdar att "personal fit" eller sympatiskhet är viktigt för förtroendeskapande mellan konsult och klient. Ifall konsulten påvisar likheter med

klienten kan klienten känna sig kapabel att förutspå konsultens avsikter och således utveckla positiva känslor gentemot konsulten (Nikolova et al., 2014). En känslomässig koppling kan utvecklas genom interaktionen mellan konsulten och klienten, och en positiv känslomässig koppling bidrar enligt Nikolova et al. (2014) till reducerandet av klientens osäkerhet. I studier utförda av Nikolova et al. (2014) framhålls även kemi mellan konsult och klient. Även om en klient inte anses välja konsult enbart utifrån vilken konsult som personligen skulle vara lämpligast för klienten, anses kemi vara en avgörande faktor i valet av konsult. Såväl konsulterna som klienterna betraktade kemi som en väsentlig del av förtroendeskapande (Nikolova et al., 2014). Klienterna ansåg att det var viktigt att konsulternas personlighet motsvarade deras egen personlighet och menade att det var osannolikt att de skulle förlita sig på någon de inte gillade. Nikolova et al. (2014, 204) poängterar att: "It is important to note that "chemistry" requires interaction; the initial emotional bond that may form does not happen by itself but needs to be co-created by clients and consultants."

En lyckad social interaktion mellan konsult och klient är dock inte en garanti för ett lyckat projekt. En god konsult–klient-relation innebär inte nödvändigtvis att de uppsatta målen realiserar. Vid vissa tillfällen krävs det en konfrontation med klientsystemet för att uppnå de önskade målen (Armbrüster & Kipping, 2002). Six och Sorge (2008) lyfter fram att konfrontationer och problem, som kan uppstå mellan två parter, inte är det samma som avsaknaden av förtroende. Armbrüster och Kipping (2002, 110) poängterar att: "Conflicts about which way is right, which pace of change is appropriate, and which circumstances must be taken into account in developing a solution belong to normal business of consulting projects." Problem kan även uppstå på grund av oklara förväntningar om projektet eller om konsultens roll i projektet (Armbrüster & Kipping, 2002). I diskussioner om interpersonellt förtroende framhålls därav förväntningars betydelse (Adobor, 2005; Nikolova et al., 2014; Vangen & Huxham, 2003). Nikolova et al. (2014) betonar betydelsen av att förhandla, definiera och anpassa klienternas förväntningar för att klargöra konsultens roll. Adobor (2005) hävdar att initiala förväntningar påverkar förtroendeskapandeprocessen, och enligt Vangen och Huxham (2003) är det viktigt att parterna utvecklar en förståelse av förväntningarna på såväl konsulten som på projektet. En tydlig rollfördelning är enligt Nikolova et al. (2014) av betydelse för projektets framgång, eftersom konsulten och klienten kan ha olika åsikter om vilka roller som föredras. Nikolova et al. (2014, 241) påpekar att: "[...] our study shows that during

interaction with clients, consultants import clients' role/process expectations. They do so in order to create a sense of shared expectations of appropriate behaviour.”

#### 2.4.3 *Integritet*

Harvey et al. (2017) hävdar att konsulter måste hantera olika identitetskrav. Även om en altruistisk identitet är att föredra, kan motstridiga organisationskrav och krav på uppfyllandet av en professionell identitetsroll problematisera det (Harvey et al., 2017). Harvey et al. (2017) kom i sin studie fram till att klienten uppskattade att konsulten ansågs handla med altruism, även om målet var att skapa ett kommersiellt åtagande. Samskapandet av en relation som karaktäriseras av förtroende är enligt Nikolova et al. (2014) problematiskt, såvida parterna inte förblir äkta mot sig själv. Parterna måste behålla den personliga integriteten samtidigt som de anpassar sig till varandra. Även i studien av Brattström et al. (2019) framhålls integritet som en viktig faktor för förtroendeskapande, och likaså poängterar Williams (2001) samt Bachmann och Inkpen (2011) att en motparts upplevda integritet är av väsentlig betydelse för förtroendeskapande. Mayer et al. (1995) hävdar att integritet kan påverka graden av upplevd trovärdighet, och särskilt om motparten söker en ekonomisk vinning kan upplevelsen av hens integritet vara av väsentlig betydelse. Mayer et al. (1995, 719) påpekar att: ”The relationship between integrity and trust involves the trustor's perception that the trustee adheres to a set of principles that the trustor finds acceptable.” Det som Mayer et al. (1995) beskriver som integritet kan jämföras med det som May (2004) definierar som konsekvens. Med konsekvens avser May (2004, 20) att konsulten bör respektera åtaganden genom att exempelvis ta ansvar och hålla vad hen lovar. Med andra ord leva upp till de överenskomna förväntningarna. Six (2007, 297) är ändå noggrann med att poängtera att det finns potentiella begränsningar till en aktörs engagemang och påpekar att: “[...] no one consistently “walks their talk” all of the time and in all respects.” Konsulten bör även ”face reality” (May 2004, 20), det vill säga öppet diskutera problem med klienten och ständigt hålla klienten informerad om projektet och dess utveckling. Att vara ärlig med sina motiv är av stor vikt för konsultens förtroendeskapande. May (2004, 20) påpekar att: ”You can't trust someone you can't count on. [...] If one thinks one thing, says another, and acts to belie one or both, there can be no trust.”

Även Seligman (1997) poängterar att interpersonellt förtroende kan skapas utifrån tron på motpartens integritet och autenticitet. Förutsägbarhet är centralt i diskussioner om förtroendeskapande och kan avse graden av konsekvens i avsett beteende och förväntningar på att en motpart kan uppfylla sina skyldigheter (McEvily & Zaheer, 2006). Kubr (2002) poängterar att konsulten samtidigt bör uttrycka sitt engagemang och uppvisa sin vilja för att hjälpa klienten. Enligt Nikolova et al. (2014) föredrog klienter att arbeta med konsulter som ansågs lätta att arbeta med. Det som gjorde att en konsult ansågs lätt att arbeta med var bland annat att konsulten uppdaterade klienten om projektets process och höll en regelbunden och öppen kontakt med klienten samt kunde förutse klienternas prioriteringar och begränsningar (Nikolova et al., 2014). Konsultens lojalitet som beskriven av Nikolova et al. (2014) kan jämföras med det som May (2004) definierar som konsekvens och det som Mayer et al. (1995) definierar som integritet. Såvida konsulten visar förståelse av och ett genuint intresse för klientens bekymmer och problem samtidigt som hen behåller en personlig integritet, anser Kubr (2002) att konsulten kan förvänta sig detsamma från klienten. Konsekvens i en parts tidigare handlingar, tron på att hen har en stark känsla av rättvisa och i vilken utsträckning hens handlingar överensstämmer med hens ord kan alltså påverka uppfattningen om en parts integritet. Dasgupta (1988, 50, 69) påpekar att:

The enforcement agency itself must be *trustworthy*: it will do what it says and only what it says. [...] If the salesman is truly honest, all is well: customers continue to come until the very end.

Då konsulten upplevs som en pålitlig rådgivare hävdar Kubr (2002) att konsult–klientrelationen utvecklas till en mindre formell och mer öppen relation, där parterna kan ta itu med specifika affärsproblem men även personliga problem.

De olika faktorer som hittills framhållits som betydande för en motparts upplevda trovärdighet och således för förtroendeskapande, kan dock stå i konflikt med varandra. May (2004) hävdar att vissa situationer kan kräva att konsulten agerar efter vad som är nödvändigt för klientorganisationens överlevnad, även om agerandet samtidigt kan kullkasta klientens uppdrag och uppfattas som en brist på omsorg. May (2004) poängterar att konsulten i sådana situationer bör försäkra sig om att åtminstone två av de enligt May

(2004) mest betydande attributen, omsorg, kompetens och konsekvens, är speciellt bestående.

Ovan har jag diskuterat olika faktorer som enligt ett flertal forskare kan påverka förtroendeskapande mellan två parter. Som tidigare nämnt är det inte möjligt att enligt lag avgöra vad som legitimerar en konsult verksam inom managementkonsultbranschen. Furusten och Werr (2005) poängterar att då konsulten av omgivningen uppfattas som trovärdig kan det legitimera konsulten. Konsulten kan alltså bli legitim i sin ställning utifrån de ovannämnda faktorerna, som till exempel kompetens, integritet och sociala färdigheter (Furusten & Werr, 2005; Furusten, 2013). Såvida konsulten uppfattas som trovärdig finns det goda möjligheter för konsulten att skapa förtroende och således påverka konsulteringsprocessen positivt. Sammanfattningsvis kan det konstateras att förtroendeskapande kan ses som en process, som påverkas av olika faktorer, och inte endast en lyckad handling från konsultens sida anses tillräcklig för att skapa förtroende. Viktigt att poängtera är att det inte enbart handlar om hur en parts kvaliteter upplevs, utan även motpartens tidigare erfarenheter och benägenhet att lita på andra människor har betydelse för förtroendeskapande (Mayer et al., 1995). Mayer et al. (1995) lyfter fram att människor med olika personlighetstyper, utvecklingsupplevelser och kulturella bakgrunder, varierar i benägenhet att lita på andra människor. Vissa människor har förtroende i situationer där andra inte skulle ha och vice versa. I denna avhandling koncentrerar jag mig på konsultens upplevelse av förtroendeskapande. Jag kan därmed inte göra anspråk på hur ömsesidigt förtroende skapas, eftersom jag enbart hör den ena partens upplevda åsikt. En annan aspekt som bör understrykas är att jag i denna avhandling fokuserar på förtroende i organisatoriska kontexter. Ovan diskuteras förtroende i affärsrelationer och ett flertal forskare (se exempelvis Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998) anser att de ovan diskuterade antydanden om förtroendeskapande inte nödvändigtvis gäller för förtroendeskapande i andra relationer, så som till exempel i par- eller familjerelationer.



### 3 Studien

Det kommande kapitlets uppgift är att presentera de metoder jag har valt att använda mig av i min studie. För att kunna genomföra ett forskningsprojekt är metoder nödvändigt, eftersom metoderna vägleder forskaren hur hen ska gå till väga och används som hjälpmedel för att komma fram till lösningen på ett visst problem (Svensson & Ahrne, 2015). Förutom att jag presenterar de valda metoderna diskuterar jag även för- och nackdelar med respektive metod samt motiverar varför just dessa metoder är av betydelse för studien. Svensson och Ahrne (2015) använder begreppet forskningsdesign och anser att en genomgång av relevanta metoder och vilket empiriskt material forskaren valt att använda sig av är viktigt för en förståelse av studiens struktur. Ur forskningsdesignen ska även framgå hur forskaren har planerat att analysera sitt material samt en diskussion om studiens trovärdighet. Svensson och Ahrne (2015, 17) poängterar att: ”Att tänka på metod som en färdrutt som tar resenären från en punkt till en annan kan vara ett bra sätt att förstå vad vetenskaplig metod handlar om.”

Utgående från Svensson och Ahrnes (2015) resonemang om forskningsdesign väljer jag att inleda kapitlet med en motivering till valet av bransch, närmare bestämt till valet av managementkonsultbranschen. Jag diskuterar därefter kort tillträde till fältet och beskriver hur jag kommit i kontakt med studiens konsulter. Efter det diskuterar jag vad som kännetecknar kvalitativa forskningsmetoder och speciellt intervjuer som metodform, varefter studiens konsulter presenteras och konsultintervjuerna beskrivs. Slutligen diskuterar jag tematisk analys som analysmetod samt studiens trovärdighet och etiska aspekter.

#### 3.1 Varför managementkonsultering?

Mitt intresse för managementkonsultbranschen har funnits en längre tid, men förstärktes efter att jag gick en kurs i avancerad strategi, där konsultering och speciellt managementkonsultering som bransch diskuterades. Diskussionerna gav mig insyn i hur

nära en konsult och klient samarbetar och att relationen mellan konsult och klient därför bör vara av väsentlig betydelse. Kumar, Simon och Kimberley (2000) hävdar att konsult-klient-relationen är av stor betydelse inom managementkonsultbranschen, eftersom klientens delaktighet i projektet är stor och av väsentlig betydelse för projektets utformning. Ett konsultuppdrag berör ofta frågor om exempelvis ett företags organisation, strategi eller utveckling. Projektet bör således utföras i ett nära samarbete med klienten (Kubr, 2002). Ett flertal forskare (se exempelvis Appelbaum & Steed, 2005; Furusten & Werr, 2005; Kubr, 2002; May, 2004; Nikolova et al., 2014;) hävdar att förtroende är så gott som avgörande för samarbeten mellan konsult och klient, och mot bakgrund av detta blev jag intresserad av att ta del av konsulter erfarenheter av förtroendeskapande i deras arbete.

### *3.1.1 Tillträde*

Jag har alltid haft ett särskilt intresse för interpersonella relationer och mot bakgrund av ovanstående beskrivning av managementkonsultbranschen var det inte en utmaning att välja forskningsområde. I och med att förtroende som ovan nämnt är ett fenomen med en stark subjektiv prägel, var jag från första början medveten om att valet av en kvalitativ metod i form av intervjuer var nödvändigt. Jag valde att fokusera på enskilda konsulter och deras upplevelser och erfarenheter av förtroende och förtroendeskapande i deras arbete. Eftersom managementkonsultbranschen inte var bekant för mig från förr, var jag osäker på hur jag skulle komma i kontakt med konsulter. Jag kontaktade min bihandledare, som jag var medveten om att arbetade inom branschen, för att diskutera tillträde till fältet. Tack vare honom fick jag idéer om hur jag kunde gå till väga för att närma mig fältet, och jag fick även förslag på konsulter jag kunde kontakta. För att komma i kontakt med konsulter valde jag att kontakta enskilda konsulter per e-post. Jag berättade vem jag var, förklarade mitt ärende och frågade om de skulle vara intresserade att ställa upp på en intervju om hur de upplever förtroendeskapande i deras arbete. De flesta förfrågningar togs snabbt emot med öppna armar, och majoriteten av konsulterna ansåg att forskningsfrågan var intressant och nödvändig att studera. De konsulter jag kontaktade gav även i sin tur förslag på andra konsulter som de ansåg kunde vara intressant för mig.

### 3.2 Kvalitativ forskningsmetod

Enligt Ahrne och Svensson (2015, 9) är kvalitativa metoder ett begrepp som omfattar olika metoder, som exempelvis observationer och intervjuer, med hjälp av vilka det är möjligt att samla in empirisk data. Det är dock svårt att definiera vad kvalitativa metoder egentligen är, eftersom metoderna kan se väldigt annorlunda ut (Ahrne & Svensson 2015, 10). Istället väljer Ahrne och Svensson (2015, 10) att använda sig av begreppet kvalitativ data, som till exempel intervjusamtal. Andra författare som Alvesson och Sköldberg (2017) kallar kvalitativ metod för ”reflekterande empirisk forskning” (Alvesson & Sköldberg 2017, 19). Det som kännetecknar kvalitativa undersökningar är tolkning och reflektion. En kvalitativ undersökning hjälper forskaren att fånga olika nyanser och bidrar med bättre förståelse av olika perspektiv och omgivande förhållanden (Ahrne & Svensson 2015, 12; Myers, 2013). Samtidigt bör forskaren vara medveten om att undersökningens resultat sällan är otvetydigt i relation till någonting utanför det insamlade materialet (Alvesson & Sköldberg 2017, 20). Alvesson och Sköldberg (2015) anser att en tolkning som sådan bidrar inte till ett resultat av värde, utan kräver reflektion. Forskaren bör även tolka sina egna tolkningar kritiskt. Med hjälp av systematiska reflektioner kan tolkandet ernå kvalitet och således ge ett värde till den kvalitativ forskningen (Alvesson & Sköldberg 2017, 21). Det som också kännetecknar kvalitativa undersökningar är problemet med att generalisera resultaten till en större befolkning (Myers, 2013). Då kvalitativa undersökningar utförs, utförs sällan många till antalet. Det kan till exempel handla om att ett visst antal organisationer undersöks eller att ett visst antal människor intervjuas. Myers (2013) hävdar att det statistiskt sett blir låga antal och att det därför kan vara svårt att konstatera att resultatet kan gälla majoriteten av organisationer eller människor.

För denna studie anser jag att en kvalitativ studie i form av intervjuer är mest lämplig. Eftersom kvalitativ forskning handlar om att tolka och beskriva fenomen, anser jag det passande för min studie om upplevd förtroendeskapandeprocess. Det är upplevda erfarenheter, åsikter och tankar jag som forskare vill komma åt.

### 3.3 Intervjuer som metodform

Enligt Eriksson-Zetterqvist och Ahrne (2015) samt Ahrne och Svensson (2015) anses intervjuer vara en av de mest förekommande forskningsmetoderna inom kvalitativ forskning. Intervjuer används bland annat för att få en inblick i hur människor som är en del av en social miljö upplever denna miljö eller för att få förståelse av hurdana omständigheter som råder inom den. Intervjuer kan även användas för att erhålla information om sociala förhållanden eller om enskilda individers tankar och känslor (Ahrne & Svensson, 2015). Myers (2013) hävdar att kvalitativ data hjälper forskare att förstå människor. Genom intervjuer kan forskare exempelvis erhålla kreativa idéer, som kan bidra med behövliga insikter i deras forskning (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015). Eriksson-Zetterqvist och Ahrne (2015) påpekar även att subjektiva uppfattningar kan vara lättare att förmedla och förstå genom intervjuer. Eftersom jag i denna studie ville undersöka hur konsulter upplever förtroendeskapande, ansåg jag det nödvändigt att utföra intervjuer. Bachmann och Inkpen (2011) anser att förtroende kan förknippas med människors attityder och lynne, och eftersom människors uppfattningar är subjektiva, och därmed svåra att tydligt definiera och avgränsa, var intervjuer det självklara valet. Jag valde att använda mig av kvalitativa semi-strukturerade intervjuer. Kvalitativa semi-strukturerade intervjuer innebär enligt Bryman och Bell (2013) att forskaren på förhand innan intervjun har sammanställt en intervjuguide, som innehåller relativt detaljerade teman som ska beröras under intervjun. Frågorna som finns i intervjuguiden behöver nödvändigtvis inte följa samma ordning som i intervjuguiden och informanten har möjlighet att konstruera sitt svar på sitt eget sätt (Bryman & Bell, 2013). Att forskaren har möjlighet att välja i vilken ordning hen vill ställa frågorna och i hurdan utsträckning hen vill att frågorna ska vara öppna eller slutna är enligt Eriksson-Zetterqvist och Ahrne (2015) en av fördelarna med intervjuer.

En annan fördel med intervjuer är att jag som forskare har möjlighet att få tag i ett brett och nyanserat urval av informanter. Varje enskild informant ger möjlighet åt forskaren att ta del av nya sinnevärldar. Genom intervjuer kan enskilda individers upplevelser av särskilda fenomen, emotioner och normer förstås enklare än vid exempelvis observationer

(Bryman & Bell, 2013; Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015; Silverman, 2006). Även forskarens möjlighet att gå fram och tillbaka mellan analys och material betraktas enligt Eriksson-Zetterqvist och Ahrne (2015) som en av styrkorna med intervjuer. Då forskaren undersöker ett fenomen kan det hända att hen är intresserad av händelser som har skett innan själva forskningstillfället. För detta syfte är intervjuer nödvändiga, eftersom det genom berättelser är möjligt att återge något som har hänt i ett tidigare skede (Bryman & Bell, 2013). Viktigt att poängtera är dock möjligheten att informanter ibland kan hesitera att berätta något som skulle kunna vara väsentligt för forskningen (Bryman & Bell, 2013) och informantens utsaga kan betyda något annat än det som intervjuaren tror (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015). Som intervjuare är det viktigt att vara uppmärksam på att man inte själv under sin tankeprocess fyller i något som informanten exkluderat. Det är även viktigt att låta informanterna utveckla sina svar och inte sätta ord i munnen på informanterna. Hallin och Helin (2018) påpekar att ett misstag som intervjuare ofta gör är att de inte lyssnar tillräckligt. Intervjuare kan koncentrera sig för mycket på själva intervjuguiden och därmed inte tillräckligt uppmärksamma det som sker i själva samtalet (Hallin & Helin, 2018). Att som intervjuare ta del av intervjuutsagor och berättelser kräver därför försiktighet och god lyhördhet (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015; Hallin & Helin, 2018). Eriksson-Zetterqvist och Ahrne (2015) poängterar att intervjuer är teknikberoende. För att på bästa möjliga sätt få en användbar intervju, bör intervjuaren bland annat kunna uttrycka intresse, använda informantens egna ord vid följdfrågor och be informanten utveckla oklara begrepp (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015).

Eriksson-Zetterqvist och Ahrne (2015) samt Silverman (2006) framhåller att det med hjälp av intervjuer är möjligt att samla in information om informanternas språkbruk och kroppsspråk. Samtidigt anser Bryman och Bell (2013) att det som intervjuaren går miste om är möjligheten att få en äkta bild av kulturen informanten lever i, eftersom intervjuaren inte exempelvis kan observera informantens agerande eller språkanvändning i en aktuell miljö. En annan nackdel med intervjuer är att intervjuaren inte möjligtvis specifikt kan minnas hurdan dynamik som uppstod mellan informanten och hen själv i samtalet. Intervjuarens tolkningar av samtalet kan därmed vara påverkade av hens egna minnesbilder och uppfattningar (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015; Bryman & Bell, 2013).

Att genomföra intervjuer är således inte en okomplicerad process. Innan intervjuerna kan äga rum bör intervjuaren beakta en mängd olika frågor och noggrant planera arbetet (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015). Även om arbetet inför intervjun är väl förberett, finns det ofrånkomliga faktorer som kan komma att påverka intervjun. Det som framkommer i intervjun kan bland annat påverkas av den språkliga och sociala kontexten samt av intervjuaren själv (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015). Alvesson och Sköldberg (2017) poängterar att:

Forskningsprocessen utgör en (re)konstruktion av den sociala verkligheten, där forskaren dels interaktivt samspelar med de beforskade, dels aktivt tolkande hela tiden skapar bilder för sig själv och för andra: bilder vilka selektivt lyfter fram vissa bud på hur förhållanden – upplevelser, situationer, relationer – kan förstås, och (därmed) negligerar alternativa tolkningar. (Alvesson & Sköldberg 2017, 22).

Den kunskap jag erhållit med denna metod är möjligtvis inte en väldigt djupgående kunskap, men i enlighet med Eriksson-Zetterqvist och Ahrne (2015) anser jag det vara en kunskap som ger en nyanserad omfattande bild av fenomenet. Med hjälp av intervjuer ville jag erhålla en sådan kunskap, med vilken jag kan framföra något generellt om den grupp som informanterna representerar (Hallin & Helin, 2018). Enligt Bryman och Bell (2013) är ett av syftet med intervjuer att få en uppfattning om informantens bild av världen.

### 3.4 Mina intervjuer

Syftet med intervjuerna var att konsulterna skulle få delge sina egna erfarenheter och åsikter om förtroendeskapande i deras arbete. För att ge struktur åt intervjuerna och förenkla konsulternas återberättande valde jag mig att använda en intervjuguide (se bilaga 1). Intervjuguiden valde jag att strukturera i två olika delar. Den första delen inkluderar bland annat frågor gällande bakgrund och val av bransch, medan den andra delen fokuserar på frågor gällande förtroende och förtroendeskapande. Tack vare intervjuguiden hade jag under intervjutillfället frågor att utgå från, vilka jag utifrån den relevanta litteraturen ansåg intressanta och väsentliga att diskutera. Jag försökte undvika att styra diskussionerna och samtidigt ge utrymme åt konsulten att själv öppet få

kommentera och diskutera frågorna, för att på så sätt kunna skapa en bra dialog mellan mig och konsulten. Intervjuerna inleddes med lite kallprat, varefter jag presenterade mig själv, beskrev syftet med studien och gav en kort beskrivning av varför jag har valt att studera förtroende inom managementkonsultbranschen. Därefter koncentrerades diskussionen till konsulten och hans historia. Beträffande studiens tillförlitlighet och informanternas medverkan är det viktigt att studiens informanter är medvetna om studiens syfte (Ahrne & Svensson, 2015). Intervjuaren ska inte servera sig själv, utan försöka skapa en bra stämning mellan sig själv och informanten (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015). Utöver frågorna i intervjuguiden ställde jag vid vissa tillfällen ytterligare frågor, för att få en bättre förståelse av diskussionen. Jag var noggrann med hur jag ställde mina frågor för att frågorna inte skulle uppfattas ledande. Intervjun ska ge utrymme åt informanten och det är hans tankar som ska uttryckas, inte intervjuarens (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015). Även om jag hade planerat att mitt intervjuunderlag skulle vara uppställt på ett visst sätt ansåg jag att det inte var ett måste. Under intervjuerna lade jag märke till att ordningen på frågorna kom att ändras beroende på om det var nödvändigt eller passande.

Mitt urval av konsulter kan definieras som *snöbollsurval*, vilket enligt Eriksson-Zetterqvist och Ahrne (2015, 41) innebär att forskaren inleder med att intervjua en person som hen har kännedom om. Forskaren är alltså medveten om att personen har erfarenheter som kan vara intressanta för den kommande studien. Efter att den första intervjun är genomförd frågar forskaren informanten om ytterligare namn på andra personer som kunde vara intressant för studien (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne 2015, 41). Min ursprungliga tanke var att intervjua tio konsulter, fem kvinnor och fem män. Eftersom jag dock, inom önskad tid, inte fick möten inbokade med alla de kontaktade, begränsades mitt urval till nio konsulter, tre kvinnor och sex män. Orsaken varför jag valt att intervjua såväl kvinnor som män är för att jag anser att det kan ge studien ett bredare perspektiv och att jag således har möjlighet att fånga upp olika attityder till ämnet. Jag är medveten om att den ojämna fördelningen mellan kvinnor och män i någon mån påverkar avhandlingen. Den ojämna fördelningen uppstod på grund av att jag inom utsatt tid inte fick kontakt med lika många kvinnor som män, även om jag kontaktade flera än tre kvinnliga konsulter. Konsulterna fick själva komma med förslag på hur de ville att intervjun skulle genomföras. Av samtliga nio intervjuer hölls åtta på svenska och en på finska. Fem intervjuer utfördes per telefon, tre ansikte mot ansikte och en via Skype. Av

intervjuerna som utfördes ansikte mot ansikte var två i kontorsutrymmen och en hemma hos en av konsulterna på grund av praktiska skäl. Intervjuerna genomfördes under hösten och vintern 2019 och samtliga intervjuer var kring en timme långa.

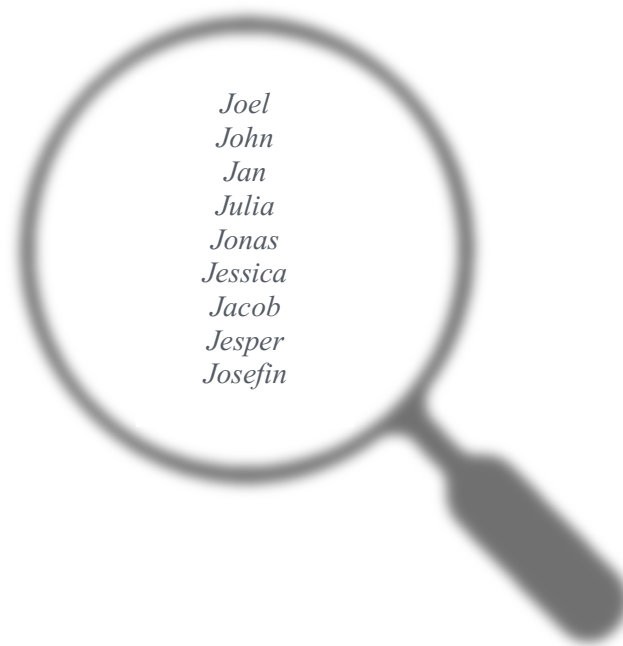
Intervjuer som utförs ansikte mot ansikte karaktäriseras ofta av en privat stämning, som ger möjlighet för intervjuaren att ställa personliga frågor (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015). Däremot kan intervjuaren i en sådan situation anse det komplicerat att ställa känsliga frågor. Intervjuaren kan även komma att påverka informanten på olika sätt genom den direkta kontakten (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015). Exempelvis kan intervjuaren omedvetet eller medvetet genom sitt kroppsspråk påverka informanten och hans uttalanden. Telefon- eller Skypeintervjuer är till skillnad från andra intervjuer tidseffektiva och flexibla, även om de likasom de fysiska intervjuerna utgår från en intervjuguide (Eriksson-Zetterqvist & Ahrne, 2015). Det möjliggör att utföra intervjun utan geografiska hinder och jag har därmed haft möjlighet att intervjua personer jag utan telefonintervju inte skulle ha kunnat intervjua. Nackdelen med telefon- och Skypeintervjuer är enligt Eriksson-Zetterqvist och Ahrne (2015) bland annat det formella stuk som intervjuerna kan komma att få. Telefon- Skypeintervjuer kräver även mer förberedelse av intervjuaren för att försäkra att samtalet håller ett flyt. Oavsett intervjuernas form anser jag att diskussionerna förlöpte bra och jag bedömer det insamlade materialet vara omfattande. Beträffande telefon- och Skypeintervjuerna var nätförbindelsen ibland något svag, men jag anser att detta inte påverkade diskussionerna och således inte det insamlade materialets kvalitet.

Konsulterna i min studie har olika bakgrunder, kommer från olika delar av Finland och arbetar inte inom samma företag. Studiens konsulter är i åldern 40 och över, och har alla lång arbetserfarenhet, vilket jag anser är centralt inom denna studie. Eftersom de arbetat med olika projekt inom olika branscher, har de erfarenhet av olika kundrelationer och upplevelser. En annan central gemensam faktor är att ingen av konsulterna arbetar inom de globalt sett största konsultföretagen. Ett flertal av studiens konsulter är egenföretagare eller har varit med och grundat/byggt upp de företag de arbetar för. Studiens konsulter namnges med fiktiva namn i figur 1. Svaren har därmed anonymiserats så att de inte kan ihopkopplas till en specifik person. Samtliga intervjuer spelades in med konsulternas samtycke. För inspelningen användes såväl en iPhone som en Mac Book Air dator och ett program vid namn Ljudinspelning. Ljudfilerna fördes direkt efter varje intervju över



till i Cloud för att reducera risken för bortkomna filer. Förutom att intervjuerna spelades in, transkriberades även alla intervjuer. Transkriberingarna gjordes på min egen dator, och är skrivna med Calibri brödtext, storlek 11 och radavstånd 1,15. Det totala sidantalet för det transkriberade materialet uppgår till 120 Word-sidor.

**Figur 1.** Studiens konsulter



### 3.5 Analysmetod

Analysarbetet sker enligt Rennstam och Wästerfors (2015) kontinuerligt under studiens gång och kännetecknas av sortering, reducering och argumentering. Som analysmetod för min studie har jag valt att använda mig av tematisk analys. Enligt Braun och Clarke (2006, 79) är tematisk analys en metod som används för att identifiera, analysera och rapportera mönster eller teman av data. Vid användning av tematisk analys är sökandet efter återkommande teman eller mönster aktuellt. Braun och Clarke (2006) hävdar att tematisk analys är en ofta använd kvalitativt analytisk metod, men att det inte finns tydliga argument för hur en tematisk analys ska genomföras. Eftersom det inte finns tydliga

teoretiska riktlinjer för hur en tematisk analys ska genomföras (Braun & Clarke, 2006), anser Nowell, Norris, White och Moules (2017) att en tematisk analys således erbjuder forskaren en hög flexibilitet. Braun och Clarke (2006) poängterar att den tematiska analysen inte kräver en tydlig teoretisk position och kan därmed användas inom flera olika områden och tillämpas på olika teoretiska perspektiv. Tematiska analysens flexibilitet möjliggör att tillvägagångssätten kan anpassas enligt olika studiers behov (Nowell et al., 2017). En tematisk analys är således en användbar metod för att undersöka olika informanters perspektiv och lyfta fram skillnader och likheter. Med hjälp av en tematisk analys har jag som forskare möjlighet att på ett välstrukturerat sätt identifiera och sammanfatta materialets mest väsentliga aspekter.

Mot bakgrund av ovanstående framställning kan en tematisk analys tyckas vara ett okomplicerat tillvägagångssätt. Det är därmed nödvändigt att även poängtera baksidorna med tematisk analys. Även om nackdelarna med en tematisk analys inte direkt synliggörs kan dessa förtydligas i jämförandet med andra kvalitativa metoder (Nowell et al., 2017). På grund av att det inte finns omfattande tidigare litteratur om tematisk analys kan forskare uppleva en osäkerhet om hur de ska genomföra en korrekt tematisk analys (Nowell et al., 2017). Som ovan nämnt är en fördel med intervjuer möjligheten att erhålla information om informantens språkbruk. Denna fördel blir dock outnyttjad i och med en tematisk analys av materialet. En tematisk analys tillåter inte forskare att göra anspråk på informantens språkbruk (Nowell et al., 2017). Den tematiska analysens flexibilitet kan även leda till brist på samstämmighet och inkonsekvens i utformningen av teman härledda från det insamlade materialet (Nowell et al., 2017).

Det är dock viktigt att poängtera att ingen analysmetod är felfri. Som forskare bör man välja den metod som anses vara mest lämplig för studien (Ahrne & Svensson, 2015). Orsaken till att en tematisk analys lämpar sig för denna studie utgår från att jag är intresserad av att höra konsulters uppfattningar om förtroendeskapande och se huruvida konsulterna delar likande uppfattningar om fenomenet. Vid en jämförelse av konsulternas uppfattningar kan jag således undersöka om det finns återkommande faktorer som framhålls som väsentliga i diskussioner om förtroendeskapande. Jag har alltså identifierat återkommande betydelsefulla faktorer i diskussioner om förtroende och förtroendeskapande, vilka jag sedan fört under olika teman. De olika temana skapar i sin tur ett mönster som vittnar om hur konsulten skapar förtroende.

### 3.6 Studiens trovärdighet och etiska aspekter

Trovärdighet och etiska aspekter är något som är väsentligt i diskussioner om kvalitativa studier. Svensson och Ahrne (2015) påpekar att forskning i stort sett handlar om att läsaren bör känna att materialet hen läser är trovärdigt. Om läsaren inte förlitar sig på materialet kommer materialet eller forskningen inte ha en effekt på omvärlden eller få fotfäste i forskarvärlden (Svensson & Ahrne, 2015). Forskning som anses vara empiriskt uppbyggd resulterar i vetenskap som består av analyser av världen. Med andra ord bygger vetenskap inte på antaganden eller förväntningar (Svensson & Ahrne 2015).

Enligt Svensson och Ahrne (2015) kan en kvalitativ studie göras trovärdig för läsaren på olika sätt, exempelvis genom transparens. Då det handlar om transparens påpekar Svensson och Ahrne (2015) att det bör vara möjligt att kritisera och ifrågasätta en forskning. Forskaren bör tydligt förklara för läsaren hur forskaren har tänkt angående sina val av till exempel metod och material och transparent beskriva vägen från data till resultat för läsaren (Malterud, 2001). Att en forskning är möjlig att kritisera och diskutera tyder således på att forskningen har avslöjat tillräckligt med information om hur själva forskningsprocessen har förlöpt. Då forskaren själv är medveten och ärlig med sina tvivel och svagheter angående forskningen kan det leda till att läsaren får en känsla av äkthet och att texten därmed erhåller en högre trovärdighet (Malterud, 2001; Svensson & Ahrne, 2015). En forsknings trovärdighet är även kopplad till möjligheten att generalisera. Om forskningens resultat kan jämföras med resultat från andra liknande forskningar, kan detta bidra till högre trovärdighet (Svensson & Ahrne 2015). Malterud (2001) diskuterar generaliserbarhet och poängterar att ingen studie, oavsett vilken metod som används, kan ge resultat som är universellt generaliserbara. Därför är det av stor vikt att generaliseringar diskuteras och analyseras noggrant.

I samband med diskussionen om transparens och generaliserbarhet kan antalet intervjuer ifrågasättas. Även om informanterna i denna studie endast är nio till antalet, anser jag att studiens insamlade material är starkt. I och med att intervjuerna alla varade kring en timme, hade jag möjlighet att föra utförliga diskussioner om ämnet, och konsulterna hade

möjlighet att ställa frågor och utveckla sina resonemang. Eriksson-Zetterqvist och Ahrne (2015, 42) hävdar om antalet intervjuade personer är mellan sex till åtta ur en bestämd grupp kan materialet betraktas som förhållandevis oberoende av enskilda personliga uppfattningar. Vidare hävdar Eriksson-Zetterqvist och Ahrne (2015) att forskaren ska uppnå en så kallad mättnad. Mättnad innebär att forskaren noterar likande svar och återkommande mönster i åtskilliga intervjuer (Eriksson-Zetterqvist och Ahrne 2015, 42). Jag valde att utföra nio intervjuer, eftersom jag märkte att samma svarsmönster var återkommande i majoriteten av intervjuerna. Således ansåg jag att ytterligare intervjuer inte skulle ha bidragit med ett mervärde till studien. Jag är även medveten om att jag utifrån mina konsultintervjuer inte kan konstatera något som gäller för konsultbranschen i stort, utan endast sådant som gäller för studiens konsulter.

Sinkovics och Alfoldi (2012) hävdar att trovärdighet i en kvalitativ studie kräver transparens, integritet och reflexivitet. De anser att trovärdighet i stort sett kan tillföras på två sätt: genom att påvisa interaktionen mellan forskningens teoretiska och empiriska material, och genom en noggrann redovisning av resultatens sammanhängning. Stewart, Gapp och Harwood (2017) anser att forskaren genom att använda sig av ständigt jämförande metoder bygger upp en kedja av bevis som tillför trovärdighet till forskningen. Stewart et al. (2017, 9) skriver:

Ongoing absorption, reflection, and interaction by the qualitative researcher with the data collection, analysis and interpretation processes are part of constructing trustworthiness that constant comparison and chain of evidence establishes.

Möjligheten att beskriva ett fenomen på olika sätt anses vara en av fördelarna med kvalitativ forskning, men kräver samtidigt att forskningen noggrant motiveras och förklaras. Forskaren bör använda sig av medvetenhet, känslighet och intuition för utvecklandet av trovärdighet (Stewart et al., 2017).

Även om en studies trovärdighet kan skapas utifrån de ovannämnda exemplen, är det viktigt att betona att det inte är möjligt att fullständigt granska om forskaren verkligen har genomfört det hen säger sig ha gjort. Det viktigaste för forskaren är att få läsaren att tro att resultaten är trovärdiga. Således har forskaren tämligen lyckats med sin undersökning (Svensson & Ahrne, 2015). Redogörelsen och framställningen av materialet och

resultaten är alltså av betydande skillnad för forskningens framgång, eftersom läsaren bör övertygas av texten. Malterud (2001) poängterar dock att det är viktigt att den kvalitativa forskningen inte överdriver omfattningen av materialet. Forskaren bör ha tillräckligt med kunskap om forskningsområdet och på så sätt kunna fastställa vad som är relevant. För att göra studien trovärdig bör forskaren diskutera resultatet och vad resultatet är förknippat till (Malterud, 2001).

Hallin och Helin (2018) diskuterar intervjuarens påverkan på det insamlade data, och hävdar att för att intervjun ska bli så opartisk som möjligt bör intervjuaren ställa samma eller likartade frågor i alla intervjuer. Informanterna får då alla samma möjlighet att besvara frågorna och svaren går därmed bättre att jämföra (Hallin & Helin, 2018). För detta syfte kan intervjuaren på förhand ha en skriven intervjuguide som minskar risken för feltolkningar (Hallin & Helin, 2018). Intervjuaren ska även undvika all form av partiskhet, som kan leda till att fakta feltolkas. På grund av detta bör intervjuaren såväl före, under och efter intervjun hålla sig neutral och opartisk för att förhindra att resultatet inte påverkas. Med detta menas att intervjuaren inte ska ta ställning för eller emot någon specifik fråga eller specifikt ämne, utan istället förhålla sig neutral, vilket skapar objektivitet till studien (Hallin & Helin, 2018). Hallin och Helin (2018) poängterar även att intervjuaren i intervjusituationen bör ställa följdfrågor för att försäkra sig om att informanten uppfattat frågan på rätt sätt.

Som intervjuare är jag dock medveten om att det är omöjligt att lämna egna uppfattningar och tankar utanför intervjusituationen. Som intervjuare tolkar man det som sägs i intervjun utifrån sina egna referensramar och man kan därmed komma att påverka resultatet (Hallin & Helin, 2018). Alvesson och Sköldberg (2017) anser att intervjuaren bör göra överväganden inför tolkningen av intervjun. Intervjuaren tolkar vad som har sagts i intervjun, vad som är intressant och vad som kan anses som ett förståeligt svar. Med detta sagt innebär det att jag som forskare på grund av mina egna tolkningar, erfarenheter och upplevelser i någon mån påverkar resultatet (Alvesson & Sköldberg, 2017).

## 4 Förtroendeskapande

För att ha möjlighet att undersöka det insamlade materialet har jag transkriberat avhandlingens intervjuer, analyserat dem och granskat olika återkommande faktorer i konsulternas berättelser. Jag upptäckte att det fanns vissa ofta återkommande faktorer i diskussionerna, vilka jag valde att föra samman under fyra olika teman: förtroendet är a och o, integritet och tydlighet, know-how och social kompetens.

I följande kapitel kommer jag att granska de identifierade temana. Jag har alltså i relation till forskningsfrågan och till tidigare forskning reflekterat över vad konsulterna berättar och strukturerat materialet under olika teman. Jag var intresserad av att höra konsulternas åsikter om förtroende i deras arbete, vad som enligt konsulterna är väsentligt för att skapa förtroende i en konsult–klient-relation och hur förtroendeskapande tar sig i uttryck och om det finns tydliga mönster enligt vilket det sker. Under intervjuerna med konsulterna ville jag ge konsulterna en möjlighet att uttrycka sig fritt och berätta om sina upplevelser, känslor och tankar kring ämnet förtroende i deras arbete. Nedan kommer jag att beskriva konsultintervjuerna och försöka återge konsulternas egna berättelser i bästa möjliga mån. I de utvalda citaten har jag ställvis valt att justera språket, eftersom jag i likhet med Eriksson-Zetterqvist och Ahrne (2015, 51) anser att den intervjuade ska återges på ett rättvist sätt och för att språket ska bli mera läsvänligt.

Viktigt att poängtera är att även om det är konsulternas röst jag vill förmedla, är det jag som skribent som förmedlar den. Jag framhåller härmed betydelsen av den egna tolkning jag har gjort av diskussionerna samt den faktor att jag som forskare, medvetet eller omedvetet, kan ha påverkat diskussionerna och därmed studiens data. De aktuella konsultintervjuerna representerar inte konsultbranschen i stort, utan säger endast något om studiens konsulter. Meningen med följande avsnitt är alltså inte att generalisera, snarare att ge ett ramverk, för inom vilket jag har möjlighet att analysera intervjuerna. Dessa teman formar mönster utifrån konsulternas berättelser om förtroendeskapande. Med hjälp av de två följande kapitlen kommer jag att ge svar på avhandlingens frågeställningar: Är förtroendeskapande något som konsulterna själva aktivt reflekterar

över? Finns det mekanismer för förtroendeskapande? *Hur skapar konsulten förtroende?*

De teman jag presenterar nedan är gott inte alla som kan hämtas ur materialet. Jag har gjort en medveten avgränsning och fokuserat på de faktorer som var ofta återkommande i intervjuerna.

#### 4.1 Förtroendet är a och o

Förtroende anses enligt ett flertal forskare vara så gott som avgörande för samarbeten mellan konsult och klient (se exempelvis Appelbaum & Steed, 2005; Furusten & Werr, 2005; Nikolova et al., 2014; Kubr, 2002). De moderna standarderna för inköp, såsom rationalitet, ansvarsskyldighet och förutsägbarhet, verkar inte användas i praktiken. Istället blir andra faktorer viktigare för inköp av konsulttjänster (Glückler & Armbrüster, 2003; Furusten & Werr, 2005), varav förtroende hävdas vara den mest väsentliga (Kubr, 2002).

Förtroendets väsentliga betydelse tydliggörs i diskussionerna med konsulterna. Alla konsulter anser att förtroende är avgörande i deras arbete och att det inte skulle vara möjligt att genomföra projekt utan en relation som karaktäriseras av förtroende. Jan menar att förtroende är extremt viktigt och John säger att: "Förtroende i vårt fall är mer eller mindre allt." Josefin är inne på samma tankegång, och på frågan om vilken betydelse förtroende har i hennes arbete svarar hon: "Alltså a och o. Det är superviktigt, det är essensen." Josefin anser att det är onödigt att inleda ett projekt utan förtroende och kommenterar att: "Man bör se till att man har den där plattformen, från vilken man börjar arbeta och göra avstamp ifrån, vilken ska vara förtroende. Utan det så är det ingen vits att börja göra någonting tänker jag."

Ben-Gal och Tzafrir (2011) hävdar att konsulteringsuppdrag ofta karaktäriseras av ett nära samarbete mellan konsulten och klienten. Enligt Furusten och Werr (2005) vill klienter lära känna konsulten före de inleder ett projekt. I likhet med Ben-Gal och Tzafrir (2011) samt Furusten och Werr (2005) anser Jonas att relationen mellan konsult och klient är väsentlig för att projekt ska inledas. I diskussionen med Jonas blir det tydligt att förtroendets betydelse i hans arbete inte går att förbise. Jonas hävdar att:

Det är 100 procent viktigt. De finns de konsulter som använder en jävla massa tid på att beskriva sina tjänster genom till exempel marknadsföring. Nog måste man säkert ha funderat på det, men jag skulle säga att 90% är garanterat förtroende; för att people buy from people. Det är utgångsläget och ju mindre bolag, desto mera måste det ha att göra med det att, köper jag din historia? köper jag din värdegrund och ditt sätt hur du närmar dig det här problemet? köper jag dig som människa, alltså gillar jag dig? tror jag att du och jag ska kunna jobba ihop dom följande sex månaderna eller två åren? Om svaret är nej så kommer de inte att köpa det.

På liknande sätt beskriver Jessica förtroendets betydelse, och på frågan om vilken betydelse förtroende har i Jessicas arbete anser hon att förtroende är grunden till allt. Jessica poängterar att:

Om du ska få till stånd goda resultat eller om du ska få medarbetarna med dig på olika nivåer så då måste det här förtroende finnas där. [...] Det är helt avgörande. Om det inte finns så är det nog onödigt att börja krysta fram något samarbete. Det lyckas inte, det är både min erfarenhet och absoluta åsikt.

Även Julia understryker förtroendets betydelse i hennes arbete som konsult och menar att:

Konsulter har inte jobb ifall förtroendet inte är i skick. [...] Det är allt. I princip säljer jag förtroende. Om förtroende inte finns, så finns inte heller klienter. Klienterna måste lita på dig före de ser vad du går för, eftersom de i själva verket köper "grisen i säcken". (Egen översättning).

Jesper framhåller förtroendets centrala roll i sitt arbete, och pekar samtidigt på en skillnad mellan affärs- och personrelationer gällande förtroendeskapande. Jesper menar att förtroende i personrelationer är annat än förtroende i affärsrelationer, vilket även Mayer et al. (1995) påpekar. Jesper hävdar att det i affärsrelationer handlar om förmågan och viljan att göra affärer. Han betonar att det inte är möjligt att göra affärer med en part som inte vill göra affärer, men att det inte heller är möjligt att göra affärer med någon som har all vilja men inte förmågan att göra affärer.



## 4.2 Integritet och tydlighet

Ett flertal forskare framhåller att integritet är en väsentlig faktor för förtroendeskapande (se exempelvis Bachmann & Inkpen, 2011; Brattström et al., 2019; May, 2004; Mayer et al., 1995; Nikolova et al., 2014; Seligman, 1997; Williams, 2001). Mayer et al. (1995) betonar vikten av ärlighet för förtroendeskapande, och Nikolova et al. (2014) påpekar att för att kunna skapa förtroende måste parterna förbli äkta mot sig själva. Konsulterna bekräftar betydelsen av autenticitet och att vara sig själv för förtroendeskapande. Joel kommenterar utan tvivel att: ”Integritet är ett av de viktigaste elementen i att skapa förtroende.” Även Josefin är av samma åsikt och betonar vikten av att vara sig själv. Josefin påpekar att:

För att människor ska kunna ha förtroende för mig så behöver jag kunna vara äkta och mig själv. Om jag behöver spela någon roll eller vara någonting som jag tror någon annan förväntar sig av mig, då är jag ute på hal is och då blir det inte bra, utan att utgå ifrån autenticitet, då har jag märkt att människor vågar öppna sig och dom hittar lättare till den där tilliten och det där förtroende, som de ju behöver ha för att jag ska kunna hjälpa dem. Det blir ju till ingenting annars om de misstror eller är skeptiska.

Samtidigt som Josefin lyfter fram att det inte lönar sig att spela en roll, beskriver Jesper interaktionen med en klient som: ”Ett väletablerat rollspel, där båda vet i vilken roll de är och båda vet vad det handlar om.” Konsulterna bör vara sig själva, på samma gång som de fyller en viss roll. Även Jessica anser att integritet och att vara sig själv är viktigt för förtroendeskapande och poängterar att: ”Att vara sig själv på gott och ont, där tar man den där risken att alla inte tycker om dig men då är det på det sättet.” Även om klienten inte skulle uppleva konsultens kvaliteter som önskvärda, kan det antas att det inte lönar sig för konsulten att försöka uppfylla någon annan roll än det hen är förmögen till. Enligt May (2004) kan integritet ta sig i uttryck genom att klargöra förväntningar och förmedla till klienten vad som är möjligt och vad som inte är möjligt att genomföra. Detta anses viktigt för förtroendeskapandeprocessen, eftersom projekt som inte tillför mervärde till klienten enligt konsulterna ofta uppfattas som misslyckade och kan påverka förtroende negativt. Enligt Nikolova et al. (2014) och Furusten (2013) är en tydlig ansvarsfördelning och tydliggörandet av förväntningar i början av ett samarbete att föredra för att

konsulteringsprocessen ska lyckas. Josefin menar att konsulten bör ta reda på klientens förväntningar och diskutera huruvida förväntningarna kan förverkligas. Josefin betonar vikten av tydlig ansvarsfördelning och menar att: ”Så behöver man ju berätta om den där ansvarsfördelningen, att jag hjälper dig och stöttar dig på alla sätt jag kan och jag lovar jag ger 120, men det är ju de som gör det där huvudjobbet i alla fulla fall. Att man gör en klar ansvarsfördelning om vem som äger vilket problem eller vilket ansvar.”

Även John, Jessica och Jesper betonar vikten av att tydliggöra förväntningar och att endast ta åt sig projekt som man själv som konsult tror på och är säker på att man klarar av. Enligt Nikolova et al. (2014) anses konsultens förmåga att skapa mervärde väsentligt för ett förhållande karakteriserat av förtroende. John menar att: ”Mitt förtroende far ju om jag tar ett projekt och jag inte klarar av det, så sprider sig o så sprider de sig o så sprider de sig. Därför så måste jag själv vara övertygad om att jag kan tillföra mervärde åt det projektet eller åt den kunden.” Jessica hävdar att: ”Det handlar om att få den här matchen via det att lyssna på att vad är det de behöver och att sen liksom den vägen komma in på de som jag har att erbjuda och se att får vi en match här eller inte. [...] Också vara öppen med att ta reda på att är det samarbetet som jag erbjuder er någonting som skapar mervärde för er?”

Jonas menar att managementkonsultering ofta berör personliga frågor och därför är det av speciellt stor vikt som mindre konsult att i början vara övertygad om att projektet är genomförbart:

Att installera ett IT-system är inte samma sak för det har inte med förtroende att göra till lika stor grad åtminstone, men när du jobbar med människor så kommer vi att röra de allra svåraste frågorna. Alltså förstår du i egenskap av VD hur du leder? Klarar du av att se dig själv i spegeln? Kommer du att tillåta att jag ifrågasätter det här? Och kommer du att ta emot råd eller åsikter som jag kanske kan hämta? Om jag får fiilisen att nä, då säger ja att det här är inte mitt projekt, och då går jag bort, för det är ingen point som konsult att göra det till en koreograferad dans, som kanske leder till något eller kanske inte, för skiten rinner neråt i alla projekt. Om de inte upplever ett mervärde så kommer de aldrig att köpa på nytt, de kommer inte att prata gott om oss, och ju mindre konsult du är, desto mindre har du råd med det där.

Även Adobor (2005) påpekar att initiala förväntningar har betydelse för skapandet av förtroende, och Vangen och Huxham (2003) poängterar att det är av stor vikt att utveckla en gemensam förståelse av förväntningarna på projektet. May (2004, 20) anser att konsulten måste våga ”face reality”, med andra ord klargöra situationer och inte vara rädd för konfrontationer. Jag frågade även konsulterna hur de agerar om utmaningar eller problem uppstår under konsulteringsprocessen. De flesta var överens om att det gäller att vara ärlig och rak på sak om man som konsult noterar något som man inte anser är möjligt. Jacob poängterar vikten av att kunna säga som det är och menar att ibland har klienter för höga förväntningar, vilka är viktiga att realisera:

De tror att jag kan komma och fixa det på två dagar och sen är allt bra, så säger jag alltid att det hinns inte; och jag hoppas att det ökar förtroendet. [...] Jag säger hur det är jag ser på saken, antingen får de ta det eller så får det vara. Det är ingen strategi att jaha nu ska jag sitta still så de får mera förtroende. Jag upplever att de har sådant förtroende ibland att det nästan lite är så att skulle man säga att ”nu ska vi alla gå ut och bygga en snögubbe”, så jag tror de faktiskt skulle göra det.

Armbrüster och Kipping (2002) poängterar att en konfrontation med klientsystemet kan vara nödvändigt för att de önskade målen ska uppnås. Six och Sorge (2008) påpekar att även om konfrontationer uppstår, innebär det nödvändigtvis inte en frånvaro av förtroende. Även Jan hävdar att konfrontationer ibland är nödvändiga för att skapa förtroende och hävdar att:

Att bygga upp en förtroenderelation i en konsultrelation är inte bara en fråga om att vi ska vara snälla och trevliga med varandra, utan att komma på andra sidan så att säga av den här maktbalansen av maktspelet, och det missar faktiskt en del av så att säga nybörjar konsulter på, för de tror fortfarande på att man ska vara buddy buddy och kompisar och så förstår de inte att ibland så måste man faktiskt sätta hårt mot hårt.

Jan beskriver en situation, där han var tvungen att ställa en klient mot väggen och berättar att: ”[...] precis då när jag sa att du kan sticka och brinna, jag behöver inte dina pengar, far åt helvete; då hade vi etablerat en relation och en diskussion som han förstod.” Att vara tydlig och rak på sak, som en viktig del för att skapa förtroende, får medhåll från de andra konsulterna. Josefin påpekar att: ”Jag anser att om du är tillräckligt professionell så

kan du säga rakt ut åt folk vad de behöver göra, människor kommer ju för att få en lösning, de kommer ju för att få svar.” Även Jonas kommenterar att han ofta är rak på sak, men att det finns en skillnad beroende på hur lång relation parterna har till varandra:

Är det ett nytt förhållande, en ny situation så kan jag absolut inte, men dem som ja har jobbat med, de uppskattar det, till och med till den grad rakt på sak att jag säger ”Hur fan menar du, det där är ju helt sjukt, stanna nu upp och tänk efter lite”, för då kommer vi ju mycket snabbare vidare, men det kräver ju förtroende.

Informanterna betonar vikten av att vara ärlig och rak för framgång i förtroendeskapaendeprocessen. Samtidigt som Jan anser att för att skapa en förtroenderelation är det ibland nödvändigt att sätta hårt mot hårt, menar exempelvis Jonas att det inte är möjligt att uttrycka sig väldigt direkt och ärligt före förtroende har skapats. Man kan fråga sig huruvida det handlar om en förmåga att läsa av klienten och bedöma situationen. Armbrüster och Kipping (2002) poängterar att konflikter som uppstår, till exempel gällande vilken väg som är den rätta för projektet och vilka situationer som bör tas i beaktande för den relevanta lösningen, hör till den normala processen för konsulteringsprojekt.

För konsulten handlar det inte endast om att tydliggöra förväntningar, utan även att leva upp till det som parterna kommer överens om. May (2004) poängterar att det är av stor vikt att konsulten håller det hen lovar och ständigt uppdaterar klienten med information om projektets gång. Att hålla vad man lovar och ta ansvar var något konsulterna ansåg väsentligt för förtroendeskapaende. Jesper påpekar att: ”Speciellt om man har partnerrollen så är det väldigt viktigt att du har ansvaret för en kontinuerlig kontakt, de betyder liksom att du ringer upp att hej att hördu att hur går de, vad har ni på gång. [...] Du tar ansvar för det du har lovat att göra och du tar ansvar när sakerna skiter sig.” I enlighet med Mays (2004) diskussion om att hålla det man lovar hävdar Jonas att förtroende inte är något som kan skapas endast genom att förklara för klienten hur processen kommer att skötas. Jonas menar att: ”Förtroende är ju någonting som kommer med tid, förtroende har alltid en tidsaspekt, för förtroende är inte en sådan sak som uppstår genom att någon säger, utan förtroende uppstår med att du gör. Jag menar talk the talk kan vem som helst, men det där slutliga förtroende uppstår ju sen när du kan deliver. ”

Kubr (2002) framhåller att konsulten bör uttrycka sitt engagemang och vilja att hjälpa klienten, och kontinuerlig och ärlig kontakt om projektets utveckling kan enligt Nikolova et al. (2014) bidra med en positiv bild av konsulten, som gör att klienter föredrar att arbeta med hen. Enligt Jan är det av stor vikt att vara bra på att kommunicera. Jan poängterar att man ska komma ihåg att berätta åt klienten vad som händer och vara ärlig med saker som man själv har svårt med. Även Jessica lyfter fram vikten av att vara ärlig och öppen om man som konsult stöter på hinder eller problem under projektet. Jessica påpekar att: ”Om man behöver hjälp ska man våga be om det.”

I diskussioner om att hålla det man lovat poängterar vissa av konsulterna vikten av att hålla tystnadsplikten och att behandla konfidentiell information varsamt. Enligt Engwall och Eriksson (2005) finns det finns en relationell risk med konsulteringstjänster, eftersom konsulten erhåller en mängd konfidentiell information om en specifik klient och hans organisation, samtidigt som konsulten kanske arbetar för konkurrenten. Joel betonar att det som diskuteras konfidentiellt med andra kunder får under inga omständigheter berättas vidare åt nya klienter: ”[...] du kan bara använda det i form av din egen erfarenhet, vad du har lärt dig av det och överföra det till kundens nytta.” Även Jessica nämner tystnadsplikten och menar att: ”Ibland måst man kanske också poängtera att det som vi diskuterar, det som vi gör är mellan oss. Det är kanske också en sådan sak som ja ofta vill lyfta fram fast man tänker att det är en självklarhet, men på något sätt när man säger det så blir det klarare och man märker hur människor slappnar av och vågar berätta lite mera, som sen i sin tur stöder i det som man gör tillsammans.” Julia är inne på samma linje och lyfter fram betydelsen av integritet, att man som konsult håller informationen för sig själv. Likaså poängterar Jacob att det är viktigt att hålla vad man lovar och att även få medarbetarnas förtroende, inte endast högsta ledningens förtroende. Jacob beskriver hur han inger förtroende för medarbetarna:

Det får du bara om du verkligen håller det du lovar. Och sen att man verkligen kan hantera all information som man får, att inte de plötsligt märker att nu har det läckt dit, att nu vet plötsligt ledningsgruppen något som jag har sagt och det var ju aldrig tänkt att de skulle gå till ledningsgruppen. Att man är noggrann med information som man får, att man kan förvalta det.

Klienten ska känna att det hen säger behandlas konfidentiellt. I och med att konsulten tydliggör sitt ansvar kan det skapa en trygghetskänsla hos klienten, som kan bidra till att förtroende skapas (May, 2004). May (2004) poängterar betydelsen av att konsultens ord, beteende och handlingar ska vara konsekventa för en upplevelse av integritet. May hävdar att: "You can't trust someone you can't count on. [...] If one thinks one thing, says another, and acts to belie one or both, there can be no trust." (May 2004, 20). Förutsägbarhet anses enligt McEvily och Zaheer (2006) viktigt för förtroende. Förutsägbarhet kan avse graden av konsekvens i avsett beteende och förväntningar på att en motpart kan uppfylla sina skyldigheter (McEvily & Zaheer, 2006). Att agera konsekvent är en aspekt som även blir tydlig i diskussionerna om integritet med konsulterna. Joel menar att: "Människor uppskattar det att jag inte är på ett sätt med dig idag och sen samma sak annorlunda följande dag. Ju mindre du spelar roller, desto mer du är dig själv, så slipper du att det blir situationer där du märker att hei nyt menea vähän niinku asiat sekaisin." Jessica upplever att klienten känner att hen kan lita på Jessica, eftersom hennes beteende är konsekvent:

Att det som man säger och det som man gör går hand i hand, walk the talk, det tycker jag har hemskt mycket med förtroende att göra. Jag säger vad jag tycker och tänker på ett ganska humant sätt och det upplever jag efter en lång arbetskarriär att har varit en av mina styrkor.

I likhet med Jessica talar Julia om att "walk the talk" och anser att:

Om du har vissa saker som du påstår så måste alla element på dina sidor främja det. Allt som du skriver och gör måste avspegla hurdan du är som person. [...] Om jag skulle tala och agera på olik sätt än den bilden jag har gett av mig själv, och om mina värderingar skulle stå i konflikt med det jag gör, så är förtroende på samma sekund borta. (Egen översättning).

Även Jacob poängterar vikten av kongruensen i hans beteende för att inge förtroende och poängterar att: "Att man inte predikar något och lever på ett helt annat sätt." Six och Sorge (2008) påpekar ändå att ständigt göra allt i exakt enlighet med vad som lovats kan anses omöjligt. För denna orsak bör konsulten som ovan nämnt bedriva en ärlig kommunikation med klienten och upplysa klienten om problem eller svårigheter uppstår.

### 4.3 Know-how

Förutom integritet och tydlighet är kompetens<sup>8</sup> något som ett flertal författare (se exempelvis Engwall & Eriksson, 2005; Furusten & Werr, 2005; May, 2004; Mayer et al., 1995) hävdar att är viktigt för en part som försöker skapa förtroende. Kompetens kan enligt Mayer et al. (1995) definieras som en grupp av färdigheter, kompetenser och egenskaper som gör det möjligt för en part att ha inflytande inom ett visst område. Likaså understryker May (2004) vikten av kompetens för en konsult som försöker skapa förtroende. Om konsulten inte har förmågan att klara av det som begärs av hen, skapas inte förtroende (May, 2004). Klienter har förtroende för konsulter de upplever har kapacitet, exempelvis expertis och erfarenhet, som behövs för att klara av de uppgifter som projektet innebär.

#### *Tidigare erfarenhet*

Six och Sorge (2008) samt Vangen och Huxham (2003) menar att trovärdighet kan erhållas genom tidigare lyckade erfarenheter. Betydelsen av tidigare erfarenhet är något som även Engwall och Eriksson (2005) lyfter fram i diskussionen om konsultens trovärdighet. Resonemanget om tidigare erfarenheters betydelse för förtroendeskapande får medhåll från konsulterna. I Jonas fall menar han att en diger erfarenhet är av stor betydelse för klienterna då de står inför ett beslut att anställa dig eller inte. ”Deras första fråga är ofta vad har du gjort hittills? [...] Du måste kunna säga att ”okej jag har gjort de här sakerna”, då börjar de öppna upp.” Även Jan påpekar betydelsen av tidigare erfarenheter: ”Om jag behöver förtroende från en kund så handlar det mycket om att visa att, jo jag har faktiskt gjort det här förut, jag förstår vad din industri handlar om, jag vet att vilket jobb det är att vara ledare.”

---

<sup>8</sup> Utgående från konsultintervjuerna har jag valt att namnge detta kapitel med begreppet know-how, eftersom jag anser att begreppet kompetens är aningen för snävt. Även om jag använder mig av begreppet kompetens i texten, omfattar begreppet know-how bättre det som framkom ur konsultintervjuerna.

Glückler och Armbrüster (2003) poängterar att då konsulten kan påvisa tidigare erfarenhet kan det i sambandet med anställningen av konsulten minska klientens upplevda osäkerhet. May (2004) framhåller att detta kan göras genom att dela med sig av tidigare lyckade eller misslyckade erfarenheter, som erbjuder en bild av konsultens förmåga att möta kraven på situationen och relationen. Enligt May (2004) är det viktigt att konsulten visar självförtroende. Då konsulten visar förtroende för sin egen förmåga att utföra arbetet, skapar hen samtidigt förtroende gentemot klienten. Jan hävdar att tidigare erfarenhet i form av andra projekt är väsentligt för förtroendeskapande och menar att:

Jag har så mycket minnen från case jag har jobbat med och från ledare jag har mött, som jag kan använda för att bygga upp en förtroenderelation med nästa person. Om jag inte skulle ha mängder av anekdoter och berättelser om firmor i trubbel, eller grejer som händer någon annanstans, så tror jag att jag skulle ha väldigt svårt att bygga upp den där relationen. [...] Genom att man visar att man varit med förr så gör det att de upplever att ”okej men då kan vi nog berätta åt den här människan om våra problem”, så det är extremt viktigt.

Jessica är inne på samma spår angående tidigare erfarenheters betydelse och påpekar att:

För att få det här förtroende är det viktigt att du kan berätta trovärdiga storyn om saker som har gått bra, om kunder som ha fått hjälp och på vilket sätt det har hjälpt dem i deras vardag. Där kommer man in på diskussionerna att är det här något som kan hjälpa dig eller er, och då kommer man in på att måne jag är den rätta överhuvudtaget. Jag tycker det är jätteviktigt att det kommer fram i det skede när man lär känna varandra att man inte bara går på för att man låtsas vara någonting annat.

Så som Jessica poängterar anser även May (2004) att det är viktigt att som konsult inte överdriva med sin kompetens, utan att verkligen vara rak i kommunikationen och påpeka sina egna begränsningar.

Erfarenhet från tidigare projekt möjliggör enligt Engwall och Eriksson (2005) att konsulten lättare kan identifiera problemet, få grepp om vilken den efterfrågade servicen är och därmed erbjuda den rätta servicen åt klienten. Även detta argument får medhåll från konsulterna och John framhåller att han har lång erfarenhet och att han har arbetat inom många olika branscher. John menar att i och med att han har arbetat i stora delar av världen så väcker det förtroende för de kunder som vill etablera sin verksamhet



utomlands: ”Finns ett visst förtroende för att jag har gjort de tidigare så kan jag göra de pånytt.”

Tidigare erfarenhet kan utan tvekan uppfattas som väsentligt för konsultens trovärdighet och i samband med diskussionerna om tidigare erfarenhet blir jag nyfiken om konsulterna anser att specifik branschkunskap är väsentligt, eller om det endast är av betydelse att konsulterna arbetat med liknande projekt förut. Mayer et al. (1995) och McEvil och Zaheer (2006) påpekar att kompetens handlar om att en part är kompetent inom en specifik domän och att det kan ge parten förtroende för uppgifter relaterade till den specifika domänen. De flesta konsulter anser däremot att tidigare erfarenhet inom samma bransch inte nödvändigtvis är viktigt för förtroendeskapaandet. Jan hävdar att:

För mig är det viktigt att säga att jag inte är här för att vara specialist på er bransch, jag är här för att jag förstår mig på innovation, jag förstår mig på ledarskap och jag tittar inte på bransch. Mellan att leda ett dagis och leda en stålfabrik är skillnaderna mindre än man skulle tro. Jag sätter min akademiska kunnighet som min bredd som förtroendeskapaande, inte branschspecifik know-how.

Jonas resonerar liknande och kommenterar att: ”Det som jag själv försöker är att få människor att förstå att ni kan er business, jag kommer inte som extern in och berättar hur ni ska göra er business, men då måste jag som ledarskapskonsult fundera på frågan att vad är det för mervärde jag hämtar? Att varför skulle de köpa mig?” Joel menar att branschkunskap inte är avgörande, utan att det handlar om viljan att lära sig:

Frågan är det, att har du utbildat dig, har du allmänbildning så kan du komma in i en helt ny bransch för du kan anamma kunskap, för kunskapen förändras inom den bransch du varit. Frågan är den, har du viljan att lära dig, vara uppriktig och säga att det här kan jag inte ännu.

Även Josefin berättar att hon arbetat inom många olika branscher och är av den åsikten att branschspecifik erfarenhet eller kunskap inte är nödvändigt för att skapa förtroende i hennes arbete. Josefin menar att: ”Jag behöver vara specialist på den där människan och förstå hans rädslor, berätta hur han ska förstå sina behov, berätta hur han ska kommunicera, berätta hur han ska optimera sig själv, sina resurser, sin prestation och också sin självkänsla, och då är det fullständigt irrelevant om han är siminstruktör eller

ingenjör.” Jacob är inne på samma linje och menar att branschkunskap, särskilt med tanke på ledarskapscoaching, inte är av stor betydelse: ”Genom att människor är människor och det är ingen skillnad egentligen om dom tillverkar kött, tillverkar hus, bygger rymdfarkoster eller om dom säljer tjänster, det är alltid frågan om människor, samma grundläggande behov.” Jesper arbetar inom ett område där hans expertis ligger och menar att det hjälper honom med förståelsen av kundrelationer i branschen. Jesper menar att han gång på gång har satt sig in i likartad problematik och att detta underlättar förståelsen för klienten, för kundrelationerna och för den värdeskapande logiken. Jesper anser att man som konsult måste förstå klienten i det han säger. Jesper påpekar att: ”Du måste kunna förstå personen och förstå den där personens situation. Till exempel, de att har de lönsamhetsproblem, har de dålig försäljning så ska du lösa det problemet, oberoende vad du har för andra idéer.”

Som konsult är det av stor vikt att visa förståelse för klienten och för hans problem, även om konsulten inte nödvändigtvis behöver besitta branschspecifik expertkunskap (Engwall & Eriksson, 2005; Furusten & Garsten, 2005). Det gäller dock inte endast för konsulten att ha förmågan att identifiera den efterfrågade servicen. Furusten och Werr (2005) samt Kubr (2002) påpekar att konsulten även bör välja rätt arbetsmetoder för klientens projekt utifrån klientens kännedom. Tidigare erfarenhet kan således underlätta konsultens val av arbetsmetoder, eftersom hen i tidigare projekt möjligtvis stött på samma frågor och problem. Konsulten kan med hjälp av tidigare erfarenhet även lättare identifiera lösningen till det aktuella problemet. Jesper poängterar att det är av stor betydelse att kunna komma fram till en lösning och att det inte enbart räcker med förståelse av problemet. Jesper påpekar att: ”Inte är du till någon nytta för kunden om inte du kan komma fram med ett trovärdigt förslag.”

Även om vissa forskare så som Engwall och Eriksson (2005) påpekar att direkt erfarenhet är det som är väsentligt för trovärdigheten, menar Jessica att hon anser det viktigt att berätta åt klienten om hon har diskuterat vissa ämnen med andra erfarna personer. Jessica anser att: ”Om man jobbar med ledningsgrupper och högsta ledningen så inte är det bara sådär att få det där förtroende. Jag har vid vissa tillfällen lyft fram sådana saker som jag har diskutera med någon professor eller någon annan med mycket erfarenhet i de frågorna. Det har varit en trygghetsfaktor för mig att ha det i bakgrunden.”

I diskussioner om erfarenhet dyker även ämnet ålder upp som en väsentlig faktor för upplevd trovärdighet, en aspekt som inte framkommit tydligt i litteraturen som jag har använt för denna studie. Ålderns betydelse för trovärdighet betonades dock i nästan alla intervjuer. Exempelvis Jacob anser att ålder har en betydelse för trovärdigheten och påpekar att: ”Ju äldre, desto bättre. När du börjar få grått hår någonstans så är det mera trovärdigt.” John påpekar dock att: ”Men det har också lite att göra med vad man säljer, om man säljer webbgrejer så kanske en yngre är mer förtroendegivande, men när man säljer strategier, om det kommer en ung nyss utexaminerad klopp och försöker berätta hur man ska göra så det väcker inte förtroende.” Ålderns betydelse för upplevd trovärdighet kan anses utgå från mängden erfarenheter konsulten samlat på sig under livet. Jacob poängterar att: ”Om man vill ha någon att lösa någon konflikt eller något som är på gång inom företaget eller inom ledningen, så där måste jag erkänna att jag skulle ta hjälp av någon som har livserfarenhet och lite äldre, men gäller det att utveckla något så tar jag mycket hellre en utan erfarenhet, men en ung som har idéerna och allt det där.” Jacob menar ändå att ofta inom managementkonsultering finns det alltid någon slags konflikt involverad, vilket belyser orsaken varför ålder och erfarenhet är viktigt inom just den branschen.

### *Referenser och nätverk*

Det är inte endast erfarenheters betydelse som lyfts fram i diskussioner om interpersonellt förtroendeskapande. Även referenser och nätverk betraktas som kritiskt för förtroendeskapande. Nikolova et al. (2014) kom i sin studie fram till att klienter inte skulle anställa konsulter utan referenser. Specifika referenser, så som bevis på erfarenhet inom en relevant sektor, anses enligt Nikolova et al. (2014) vara viktigare än så kallade allmänna referenser, som exempelvis konsultföretagets publicitet. De specifika referenserna demonstrerar kunskap från tidigare projekt och därmed även en förmåga att förstå klientens problem. Bachmann och Inkpen (2011) hävdar att referenser bidrar med belägg för konsultens integritet och professionalism bedömd av en tredje part. Konsulterna bekräftar referensernas relevans och Jan poängterar att:

Men det ska jag också förstås säga att, för att jobba med de typers företag som jag jobbar med så hjälper det väldigt mycket att ha jobbat med andra i branschen, så jag menar, om

någon frågar mig, okej har du några referenser, så jag kan ge liksom kända namn, och säga att du kan ringa till hen och fråga om mig, hen och jag är kompisar.

Julia anser att utifrån referenser kan förtroende börja skapas, och påpekar att referenserna behövs med tanke på att klienterna inte vet vad de köper före de beslutat sig för att arbeta med en konsult. Referenserna värderas högt, eftersom konsulten med hjälp av sina referenser kan påvisa trovärdighet och kunskap och på så sätt bli intressant för nya klienter. Glückler och Armbrüster (2003) lyfter fram att klientens eget sociala nätverk har betydelse, inom vilket det kan cirkulera ett rykte om konsulten. Klienten kan exempelvis utnyttja sina personliga kontakter för att få fram information om vilken konsult hen borde anställa. Glückler och Armbrüster (2003) påpekar att ryktet om en viss konsult, som klienten får höra talas om genom sitt eget nätverk, kan vara av större värde än det allmänna ryktet konsulten har på marknaden. De personliga kontakterns roll är något som Engwall och Eriksson (2005) hävdar vara speciellt viktigt för mindre aktörers framgång på marknaden. Konsulterna bekräftar betydelsen av och personliga kontakter, referenser och rykte. I diskussioner om hur de kommer i kontakt med sina klienter svarar konsulterna att det är referenserna och nätverket som spelar en roll. John konstaterar att: "[...] över 90% av de kunder vi får så de har hört om oss av någon annan, eller sen är det folk som finns i mitt nätverk, eller folk som jag träffar så att jag på ett förtroendeingivande sätt kan presentera vad vi gör."

Jonas konstaterar att det personliga nätverket är av stor betydelse för att få konsulteringstjänster sålda. Jonas säger att: "70 procent eller mera kommer från det att någon har hört av någon [...] att sälja våra tjänster handlar inte om att sälja tjänster så som man säljer de normalt. Finns inget vettigt och vanligt i det som vi gör och det är ett stort problem i vår bransch. Det förutsätter brand på ett helt annat sätt." John lyfter fram att de inte marknadsför sina tjänster, utan att de får sina kunder genom nätverk och "mouth to mouth", vilket även är fallet för Josefin. Josefin anser att: "Jag tror att om man gör ett bra autentiskt jobb, då kommer kunderna till dig." Även Jacob poängterar att han inte gjort aktiv marknadsföring. Jacob menar att företag har hört om honom och på den vägen valt att kontakta honom. Jacob säger att:

Jag tar aldrig kontakt med företag, jag avvaktar alltid. Om de vill ha mig så står jag till förfogande om det finns möjlighet och tid, men jag kontaktar aldrig företagen, aldrig gjort

aktiv marknadsföring om vad jag har att sälja. [...] Ganska lyxigt läge på så sätt att jag aldrig behöver etablera ett förtroende utan dom verkar ha det redan.

Julia och John anser att skapa förtroende inte skiljer sig så mycket ifrån att skapa ett varumärke. John menar att:

Om du lovar det så måste du kunna bevisa det. För dagens kunder hittar så mycket information så man kan inte mera lura folk, så att om du säger att den här produkten är bäst på marknaden så måste du kunna bevisa varför den är bäst på marknaden, att det är lite så som vi konsulter måste bygga upp vårt förtroende, vi måste bevisa att vi kan lösa, nå hur bevisar du det? Nå du kan bevisa förstås genom att låta övertygande, men sista syven kommer alltid ner till att det är referenserna som gäller.

### *Utbildning*

I litteraturen jag valt att diskutera betonas även utbildningens eller examinas betydelse för managementkonsultens trovärdighet, även om dessa faktorer inte betonas lika starkt som andra faktorer. Furusten och Werr (2005) påpekar att eftersom det inte finns tydliga riktlinjer om vad som är den rätta kompetensen för managementkonsulter, finns det ingen allmänt accepterad certifiering eller legitimeringsform av de som påstår sig vara managementkonsulter. Problematiken med avsaknaden av en allmänt accepterad certifiering lyfts fram i vissa av konsultintervjuerna. Exempelvis Jan lyfter fram problematiken och menar att konsulter behöver kunna bevisa att de besitter någon slags kompetens, eller som Jan kommenterar: ”Du behöver bevisa att du åtminstone inte är en lurendrejare.” Bevis på kompetens kan enligt Jan ske genom exempelvis tillskrivna titlar. Alexius och Furusten (2005) påpekar att konsulten kan skapa trovärdighet genom till exempel examensbevis eller andra certifieringar, där generaliserad professionalism bekräftas av det abstrakta expertsystemet som konsulten kan visa att hen representerar (Alexius & Furusten, 2005). Likheter med detta resonemang går att se i texter av Bachmann och Inkpen (2011), Nikolova et al. (2014) samt Rousseau et al. (1998), som alla betonar att professionell utbildning och examensbevis kan fungera som bevis för konsultens trovärdighet. John är däremot tydlig med att poängtera en aspekt angående tanken om titlar som bevis på trovärdighet. John påpekar att:

Inte får man någonting gratis med titeln, men nu förstår ju alla att om man är en doktor så har man gått igenom en viss process. [...] Erfarenhet är nog viktigare än titeln, men det är klart att den skolning du har o den titel du har så den visar att du är på en viss nivå.

Gällande examensbevis är Joel är däremot av den åsikten att: ”Det är inget som säger att är du magister så vet du mera eller bättre eller att du är en bättre människa.” Joel menar att utbildning inte garanterar någonting, men att det ger allmänbildning, vilket enligt Joel ger förutsättningar för att bättre bredda på hur man använder sin personlighet. Orsaken till kompetensens betydelse inom managementkonsultering menar Jan att uppkommer via den osäkerhet som råder i branschen, vilket även Furusten och Werr (2005) poängterar. Jan menar att:

Vem som helst kan kalla sig ledarskapskonsult, vem som helst kan kalla sig för rådgivare. Det finns rätt mycket folk i branschen som inte har klarat sig i någon annanstans och som nu försöker vara konsulter i stället. [...] Det finns ett behov av att visa åtminstone en grundläggande kompetens, men det är inte sagt att jag skulle tro att detta är nödvändigt för alla typer av förtroenderelationer, men för just den här typen av förtroenderelationer så är det ganska viktigt.

Josefin menar att trovärdighet kan erhållas lättare med en titel, men framhåller att det inte är titeln i sig själv som har en skillnad, det utgår endast från människors eller samhällets föreställningar. Josefin säger att: ”Just sådana här föreställningar är ju nog super begränsande och sådana har vi jätte mycket, mest omedvetet finns det föreställningar om hur saker ska vara, hur det borde vara, vad som är bättre, vad som är sämre, den här bedömningen och allt det där, så det ställer ju nog till helt säkert med det här förtroende; att får ja tala med chefen nu då till exempel, så då har jag större förtroende för den här produkten, typ.” Joel menar att tiltar sist och slutligen inte har en betydelse och poängterar att:

Påven han är inte gud, han är en människa precis på samma sätt som en toppledare i ett börsbolag. Det här låter lustigt, men jag kan säga det, att jag har lärt mig att respekt inte bygger på att har du en titel eller en benämning eller en tro, respekten bygger på vem du är som människa.

#### 4.4 Social kompetens

Engwall och Eriksson (2005) kom fram till att konsultens kompetens var av betydelse för förtroendeskapande, men det var inte endast specifik kompetens inom managementfältet. Som Noteboom och Six (2003) poängterar kan begreppet kompetens även handla om exempelvis kommunikativ kompetens. Betydelsen av konsultens sociala kompetens är något som tydliggörs i Engwall och Erikssons studie. Furusten och Garsten (2005) och Kubr (2002) påpekar att social kompetens och etablerandet av en relation med klienten är av betydelse för konsultens expertis ska få stöd, vilket behövs för att ett samarbete ska kunna inledas.

På frågan om konsulterna anser att social kompetens har en betydelse för förtroendeprocessen är svaren eniga. Jacob menar att: ”När man jobbar med människor och inte har social kompetens så det går nog ganska hastigt åt skogen, eller egentligen med detsamma.” I diskussionen om social kompetens beskriver John social kompetens som:

Det är personlighet och det är att kunna ta människor på rätt sätt, ja menar de kommer alltid motgångar men man får liksom inte smälla i dörrar för det, och sen som jag antydde så jag har också gått genom tunga grejer och jag kan bra dela med mig med en företagare att hur det går sen när allt går åt skogen och det väcker också förtroende. Att man inte bara har att göra med någon som hela tiden är här, utan någon som har sett verkligheten, hur den kan vara när den är som råast.

Brattström et al. (2019) säger att då klienten upplever att motparten sitter i samma båt påverkar det förtroende positivt. Bachmann och Zaheer (2006) diskuterar altruism och anser att empati, tolerans och vänlighet är faktorer som påverkar förtroendeskapande. För att etablera förtroende behöver konsulterna enligt Jan ha tolerans gentemot sina klienter. Bachmann och Inkpen (2011) hävdar att en parts handlingar och beteende är av stor betydelse för hur motparten kommer att välja att investera förtroende i en relation eller inte. Även om social kompetens från konsultens sida är en nödvändig faktor för att kunna skapa förtroende, är det inte en självklarhet att klienten besitter social kompetens. Att som

konsult vara förmögen att handskas med olika typer av människor betraktas enligt Engwall och Eriksson (2005) som avgörande för konsultens framgång. Jan menar att:

En konsult eller en rådgivare måste vara kapabel att arbeta med väldigt annorlunda människor och framförallt finns det en hel del VD:n som är väldigt besvärliga personer och man måste ha enorm tolerans för det där. [...] En god strategisk rådgivare av min typ, som jobbar mera nära och personligt, måste vara åtminstone 50% social psykolog, och jag kan inte läsa alla människor, jag kan läsa ledare. Jag känner dem väl, har studerat dem och jobbar med dem så pass mycket att jag har en insikt i dem.

Woolthuis et al. (2015) definierar empati som en förutsättning för ena parten att sätta sig in i den andras situation och förstå hur den andra parten tänker och känner. Julia nämner också empati och poängterar att: "[...] det handlar också om en viss sorts empati som hör till förtroende, det att du kan sätta dig i en annan människas skor, och det att personen kan lita på det, att du förstår sakerna från hans perspektiv och att du agerar för hans bästa samt att du är på hans sida" (Egen översättning). Som ovan nämnt är det viktigt att konsulten visar förståelse av klientens problem, men även förståelse för klienten är något som framhålls som oerhört viktigt i en konsult–klient-relation. Jan anser att det spelar stor roll att förstå hur en klienterna tänker och känner. Jan kommenterar vidare att:

Jag har arbetat med VD:n så länge så jag vet vad de är rädda för, vad de oroar sig för. Jag vet vad de har huvudvärk med, så jag kan ganska snabbt komma och säga till dem att "jaha, är det en av de här grejerna?", och så berättar jag att "jag såg det hos firma x", och då är folk sådär att "Aa jojo, precis det där, oj du förstår precis hur det är att vara mig". Såklart det hjälper väldigt mycket i det jag gör.

Julia är inne på samma linje och säger att:

Om psykologer på högt skulle börja ringa utifrån telefonkatalogen att "Hej, har du ett bekymmer, berätta för mig", det är lika logiskt som att jag via Fonceta skulle börja ringa upp företag, när jag inte alls vet något om människorna eller vilken situation de är i. [...] Om du inte kan visa till den andra att jag förstår dig och dina utmaningar, så skapas inte förtroende. (Egen översättning)

John betonar vikten av att förstå klienternas dagliga liv och inte endast betrakta dem som högt uppsatta ledare. Att förstå motparten och betrakta motparten som en människa, och



inte endast som en klient, verkar vara viktigt för skapandet av interpersonellt förtroende. Även Brattström et al. (2019) lyfter fram betydelsen av att se människan framom rollen för interpersonellt förtroendeskapande. Josefin framhåller betydelsen av förståelse och poängterar att: ”Oavsett om du är en stark ledare för ett stort företag har du samma behov och bekymmer som alla andra. [...] Du måste visa att du förstår henne eller honom, alltså deras känslor och deras behov.” Williams (2007) hävdar att empati är något som ökar en människas prosociala beteende, med andra ord det medvetna beteendet som är till förmån för en annan människa, till exempel hjälpare och stöttande beteende. Woolthuis et al. (2015) poängterar att empati ger förutsättningar för att två parter ska kunna förstå saker på liknande sätt. Då två parter delar gemensamma uppfattningar finns det goda grunder för att förtroende skapas (Woolthuis et al., 2015). Den emotionella aspektens betydelse betonas av Josefin som menar att: ”Man är så lätt upp i sitt eget huvud och håller sätter logik och praktik på saker som kanske egentligen är emotionella. Du måste ju nå en person på ett emotionellt sätt för att det ska bli bra.”

De ovannämnda citaten belyser vikten av förståelse i interpersonella relationer. Människor vill bli förstådda, sedda och hörda som människor. Belägg för detta går att förankra i Kramers (2006) diskussion om patienternas åsikter om förtroendeskapande, där läkarens agerande var av stor vikt. Såvida läkaren betraktade och behandlade patienten som en människa och inte endast som en patient, påverkade det förtroendeskapande positivt. Liknande perspektiv blir tydliga i konsultintervjuerna. Majoriteten av konsulterna betonar vikten av att beakta klienten som en människa och inte endast som en klient. Visad omtanke och empati anses vara av stor vikt för konsulternas förtroendeskapande och Joel menar att ledare på höga positioner uppskattar att bli tillfrågade personliga saker. Joel berättar att:

Det är intressant, när jag går till VD:n så i något skede säger jag att ”Hur mår du själv då?” och de är som frågetecken. Så säger de; ”Hördu, ingen har frågat mig det där”, för de har varit så i sitt torn, i sin egen värld att folk inte vågar göra det, för att de har byggt upp en respekt som inte baserar sig på öppenhet och autenticitet och det att vara dig själv.

För att kunna ha förståelse för klienten bör konsulten lyssna på vad klienten har att säga. Brattström et al. (2019) kom fram till resultatet att de negativa uppfattningarna som klienterna vittnade om delvis uppstod på grund av att motparten inte lyssnade på vad

klienten hade att säga. Även Engwall och Eriksson (2005) samt Simon och Kumar (2001) hävdar att lyhördhet är ett kännetecken för en uppskattad konsult. Konsultintervjuerna bekräftar vikten av lyhördhet och Jonas menar att det handlar om att som konsult vara sårbar och kunna sätta sina egna tankar åt sidan. Jacob konstaterar att: ”Att man verkligen lyssnar och inte bara hör vad de säger. Att man kan återge, att de förstår att man har fattat vad det hela gäller. [...] Och sedan ha vett att veta när man ska vara tyst också, det är viktigt. Ganska många konsulter vet inte när dom ska vara tysta.” Likaså påpekar Jonas att det handlar om att lyssna och inte föra en monolog. Jonas förklarar att:

Om man skulle rita hur en konsult ser ut så borde man ha jättestora ögon, fruktansvärt stora öron och jätteliten mun. För poängen är inte att du ska dit och predika, utan poängen är att du ska dit och lyssna och förstå, och så ska du ha en fruktansvärd hjärna, ju mindre bolag du representerar, desto viktigare är det. De köper ju dig som människa, i sista hand när du säljer konsulteringsjänster så är det ju frågan om att köparna tror att du löser deras problem. Om svaret är nej så är det sak samma. [...] Du far dit och så tar du vitt papper framför dig och så säger du berätta, jag har ingen aning, nu ska du berätta. Då ska du vara sårbar, du måste vara nyfiken, lyhörd, visa att du har någon förståelse. De tillåter i det där första skede att du kan fråga, du behöver inte kanske veta allt, men vissa saker tillåter de inte och predikandet är en sak. Predikandet är motsatta effekten till förtroende.

Six (2007) hävdar att för att interpersonellt förtroende ska kunna skapas måste två individer öppna sig själva för social påverkan. Joel betonar vikten av att även om man som konsult anser sig besitta en mängd kunskap, bör man kunna ta kritik. Joel påpekar att:

Du kan inte ha all kunskap så du måste ha respekt för det att du lyssnar, du tar emot alternativa åsikter, och en jätteviktig sak när det gäller förtroende: du måste vara bra på att ta kritik. Är jag jätteemotionell så får jag inte förtroende. När du säger någonting så avbryter jag dig i mitten och säger att det var fel, det var Pecka som gjorde det. [...] Sedan tycker du att vad är det för vits att ge feedback åt Joel för han lyssnar inte. Detta är ett exempel på hur du inte får förtroende.

Konsulten ska enligt Kubr (2002) inte sätta sig själv i fokus, utan uppvisa ett genuint intresse och ha en förmåga att lyssna på klienten. Kubr (2002) anser att konsulten därför behöver ha ett gott självförtroende och kunna sätta sitt eget ego åt sidan, något som även Jacob, Joel och John argumenterar för. John poängterar att det inte är konsulten som ska ta äran: ”[...] poängen här är ju det att om man är en bra konsult, så inte ska jag se snygg

ut va, utan jag ska få min kund att se bra ut, så om de går bra för företaget, inte är det jag som ska ta äran, utan det är han som ska ta äran.” Likaså betonar Jesper vikten av att lyssna, men menar samtidigt att det även måste finnas en förmåga för handlingskraft: ”Du måste lyssna, om du inte lyssnar så kommer du inte någon vart, men om du inte därefter vet vad du ska säga eller inte tar initiativ, så inte kommer du någon vart. Det är en väldigt lång dialog, vissa 20 år.”

I diskussioner om förståelse och lyhördhet dyker även kemi upp som väsentlig faktor för förtroendeskapande. Kemins betydelse i en konsult–klient-relation är något som till exempel Nikolova et al. (2014) uppmärksammar. I deras studie kom de fram till att även om klienterna inte skulle anställa en konsult endast utifrån vem som personligen föll dem bäst i tycke, anses kemi vara väsentligt i diskussioner om konsulter förtroendeskapande. Många av konsulterna i denna studie poängterar kemins betydelse för förtroendeskapande, och vissa anser att kemin är avgörande för huruvida ett samarbete inleds eller inte. Jessica menar att kemi handlar om att konsulten och klienten upplever att de kan vara sig själva och att det finns en känsla av att parterna värderar varandra. Josefin tror att om personkemin mellan parterna fungerar så är det exempelvis möjligt att en sämre utbildning godtas. Nikolova et al. (2014) kom fram till att klienterna ansåg det viktigt med matchande personligheter och att det var orimligt att klienterna skulle välja en konsult som de inte gillade. Ett exempel på kemins betydelse framkommer då Jan kommenterar hur ett första möte kan inledas:

Man äter ju massivs med sådana där luncher, det behöver inte bli till någonting, man kan känna av varandra lite grann, man kan kolla hur de finns något slags gemensamt intresse eller kemi, de sker faktiskt lite i samma bana som dejting. [...] Om du ska jobba med företagsledare och topp ledningsgrupper, så måste det finnas en kemi där, det måste finnas en känsla av att vi kan nog komma överens, vi kan nog gilla varandra.

John är inne på samma linje och anser att personkemi är av avgörande betydelse:

Förtroende har också att göra med personkemi och personkemi uppstår genast eller så uppstår den under en längre tid. Men du bearbetar förtroende igenom den här kemin också, och nog stöter jag på potentiella kunder där jag själv märker att jag inte har den där kemin. Det kan hända att kunden tänker så helt i olika banor än jag, det kan hända att jag märker att det som ja skulle vilja göra så kan jag aldrig göra hos den här kunden och då fungerar det helt enkelt inte.

*Att hantera olikheter och likheter*

Även om den sociala interaktionen mellan konsult och klient anses vara av avgörande betydelse, betyder det inte att interaktionen är okomplicerad. För att interaktionen ska lyckas behöver parterna ha en förståelse för varandra. Woolthuis (2005) framhåller att förutom empati har identifiering stor betydelse för förtroendeskapande. Svärd (2016) diskuterar ömsesidiga normer och hävdar att dessa är av stor vikt för förtroendeskapandeprocessen. Konsulten bör förbereda sig med information om klienten för att kunna bemöta klienten på ett lämpligt sätt (Six, 2007). John lyfter fram att konsulten måste vara anpassad för just den kundgrupp hen försöker nå. Anpassningen kan till och med gälla klädsel och materiella tillgångar. John anser att:

Du måst vara förberedd så du kan anpassa dig. Jag brukar till exempel vanligtvis vara klädd i kostym, men jag vet att när jag far ut till vissa kunder så lönar det sig inte att ha kostym, för det väcker genast en obehagskänsla hos kunden, så då måste man komma dit och vara klädd ungefär som dem.

Habitus är enligt Jesper viktigt och han påpekar att man som konsult inte ska väcka uppmärksamhet. Jesper poängterar däremot att det finns skillnader mellan hur exempelvis revisionskonsulter och marknadsföringskonsulter kan framföra sig. Jesper säger att:

Det här går till och med till klädsel, du ska aldrig väcka uppmärksamhet i dina kläder, aldrig. [...] En marknadsföringskonsult kan komma i en Ferrari, en revisor kan inte göra de, det bara inte går.

Jesper framhåller att om konsulten har ett stort behov av att visa upp sig utåt så skapar det en osäkerhet hos klienten om vems intressen som är i första hand. Enligt Brattström et al. (2019) påverkas förtroende negativt om en samarbetspartner upplevs värna om sitt eget anseende före klientens. Även Joel är inne på samma linje och betonar att:

Om jag går till en fabrik i Åbo som är på landsbygden, ägaren och alla går i farkkun, och så sätter jag kostym på mig med kravatt på, så är det verkligen det fiffigaste att visa att jag är helt en annan klass människa. [...] Det är respekt mot den andra att jag klär mig vanligt, det är inte att jag spelar en roll.

Enligt Lau och Rowlinson (2009) anses respekt vara väsentligt för hållbara interpersonella relationer. Jonas hävdar att det handlar om att kunna bemöta människor på deras sätt i den situationen där mötet sker. Det finns alltså en kontextuell dimension som bör tas i beaktande och Jonas anser att man måste kunna hantera samma människor i olika kontext. I grund och botten handlar det enligt Jonas om förståelse:

Det handlar om att jag är tillräckligt lyhörd för att förstå hur du skulle vilja bli behandlad, utan att jag kompromissar, och sen kan jag adaptera mig till den situationen. Men det betyder inte till exempel att du kan komma hit och bete dig hur fan som helst och min roll är att adaptera, det är inte social kompetens, utan ja måst likväl kunna skapa min egen identitet i den kontexten vi är i.

Även om konsulten inte skulle dela klientens värderingar poängterar Hart och Johnson (1999) att konsulten bör kunna visa en förståelse för klientens värderingar. John menar att det handlar om att kunna förstå klienten och de sociala normer som kan anses definiera situationen. John menar att:

Det som jag brukar klara av ganska bra är det att när jag sätter mig ner med en företagare, så kan jag så att säga bearbeta honom på hans nivå eller hennes nivå. Om det är en mindre firma från mindre periferin, så kan man inte gå dit med engelsk jargong och tala om ismer och annat, utan man måst kunna tala deras språk. [...] Du måste kunna kommunicera med din kund på rätt sätt.

Julia anser att identifiering är av betydelse för förtroendeskapande, och enligt Noteboom (2006) handlar identifiering om att människor kan tänka och känna på samma sätt och dela syn på världen och beteendenormer. Då en part kan identifiera sig med motpartens behov anser Six (2003) att det underlättar partens möjlighet att hjälpa. Jacob beskriver hur han skapar kontakt med sina klienter och kommenterar att: ”Jag sätter mig in i deras sätt att kommunicera, i deras sätt att tänka, i deras värderingar. Det är huvudverktygen som jag använder där.” John menar att det som är viktigt för förtroendeskapande är att hitta en beröringspunkt. John berättar att: ”Så som jag oftast liksom kommer mina kunder in på livet är att jag genast kan ta fasta på någonting som berör dem nära.”

Som tidigare noterat är diskussionen om identifiering komplex. Det finns flera faktorer som kan påverka möjligheten för identifiering och därmed möjligheterna för en lyckad förtroendeskapandeprocess. Faktorer som kan påverka möjligheten för identifiering är exempelvis kultur eller kön. Zucker (1985) hävdar att indikatorer av likheter såsom medlemskap i ett gemensamt kulturellt system, nationella ursprung eller kön kan komma att påverka förtroendeskapandeprocessen. Johansson et al. (2006) och Woolthuis et al. (2005) poängterar att parter som arbetar i väldigt olika företagskulturer kan ha svårt att förstå varandras arbetssätt och sympatisera med varandra, och Cordeiro (2006) framhåller exempelvis att synen på auktoritet varierar Skandinavien och Asien emellan. I diskussionerna om kultur och förtroende påpekar vissa av konsulterna företagskulturens påverkan på förtroendeskapande. Julia menar att företagskulturer kan skilja sig länder emellan och att man som konsult måste förstå sig på kulturen för att lyckas. Även Jan poängterar kulturens betydelse och konstaterar att:

Finnar vill nog fortfarande jobbar med finnar när det gäller de riktigt djupa frågorna och det är svårt att få någon från en väldigt annorlunda kulturbakgrund eller språkbakgrund att nå de nivåerna. [...] Det handlar om att visa upp att man dels är den man säger att man är, dels att man talar samma språk och har någon slags gemensam upplevelsegrund att försöka jobba utifrån, och det är därför vi kan uppleva att det är svårare att lita på någon som kommer från en helt annan kultur, därför att vi vet inte riktigt att på vilken grund är det detta förtroende ska stå.

Jonas menar att det finns olika spelregler kulturer emellan och att detta är viktigt att ha i bakhuvudet i arbetet som konsult. Jonas hävdar att:

Du kan i värsta fall här i Finland gå rakt in till VD:n, och jag har inte haft kravatt, slips eller kostym på mig i Finland på 15 år; i Asien finns det inte en chans att du far utan det. [...] Far jag till Asien så första förtroende som uppstår är att det står CEO på mitt visitkort, skulle det stå något mindre än det så pratar de inte med mig, oberoende vad jag skulle kunna, så det finns kulturella skillnader där.

Avakian et al. (2010) belyser vikten av delad kultur och anser att personliga kulturella element exempelvis handlar om syn på kommunikation eller uttryck av känslor. Forskarna poängterar vidare att konsultens leveransstil kanske inte är önskvärd eller lämplig för klienten. Det handlar alltså till stor del om att förstå motpartens förväntningar

(Avakian et al., 2010). Då jag frågar Jacob om han tror att kulturen kan påverka förtroendeskapande svarar han att: ”I Asien till exempel för då ska man nog inte alls göra något väsen av sig, utan då är det bara i början att få förtroende genom att lyssna lyssna lyssna. Skulle man komma fram där som i Finland så då skulle man inte komma långt.” Joel håller med om att det är viktigt att tänka efter hur man som konsult uttrycker sig, samtidigt som man ska vara sig själv. Joel menar att: ”Det är samma du som går till Asien som i Finland. [...] Du ska vara det vad du är, men du kan inte gå där och direkt säga att jag inte tycker det här var rätt gjort.

Jessica menar att skillnader kan ha att göra med företagskulturen och hur organisationen är att arbeta med externa samarbetspartners. Då jag frågar Josefin om hon anser att kulturen har en betydelse för förtroendeskapande menar hon att kultur inte har en skillnad för förmågan att skapa förtroende. Enligt henne handlar det snarare om våra föreställningar. Josefin menar att: ”[...] hur vi ser ut på de yttre, vilken färg vi har och kultur och materiella tillhörigheter, det är inte viktigt för ett genuint förtroende, det är viktigt kanske för att skapa ett falskt förtroende, men inte för ett genuint förtroende.”

Jag blir intresserad av konsulternas resonemang om kulturens betydelse och fortsätter diskussionen med att diskutera kön och förtroende, och huruvida konsulterna har upplevt att deras kön har påverkat förtroendeskapande. Som ovan nämnt anser Zucker (1985) att likheter som kön kan påverka förtroendeskapande. Eftersom managementkonsultbranschen anses vara mansdominerad (Tomenendal & Boyoglu, 2014), och Ryan et al. (2011) poängterar att manliga chefer anses vara skeptiska mot kvinnors ledarskapsförmåga, så väcker det frågan hos mig huruvida detta fenomen även avspeglar sig på kvinnliga managementkonsulter. Williams (2001) kom fram till resultatet att det finns bättre möjligheter för förtroende att utvecklas mellan två individer av samma kön. Jag är därmed speciellt intresserad av att höra de kvinnliga konsulternas åsikter om huruvida de har upplevt att de har fått arbeta hårdare eller bevisa mera för att inge förtroende för klienten.

På frågan om Jessica känner att hon har fått jobba mera för att bevisa sin trovärdighet, och således ansetts sig ha svårare att inge förtroende på grund av att hon är en kvinna, svarar hon:

Det tror jag nog inte, eller jag har inte upplevt det. Jag har kanske inte ens tänkt på det. [...] Kan ju hända att då de ber om hjälp så har de redan bett en man om de är skeptiska till att en kvinna ska kunna leverera samma sak.

Samtidigt betonar Jessica att hon inte säger att det inte har betydelse. Då jag frågar Jonas om han tror att hans kön kan ha en betydelse för förtroendeskapande svarar han nekande. Jonas menar däremot att det kan bero på huruvida branschen är mera mans- eller kvinnodominerad, men menar att inom managementkonsultbranschen borde det inte vara en skillnad och motiverar sitt påstående enligt följande: ”I vår bransch så är det viktigaste att man har rätt människa och jag tror inte att det finns moderna människor som på riktigt funderar att är en komponent av rätt människa, vilket kön den där människan har.” Samtidigt menar Jesper att:

Näringslivet är rätt så mansdominerat. [...] Du råkar sällan på kvinnor som är korkade i samma mån som du råkar på män som är korkade. Det vill säga de, att som man kan du klara dig fastän du är korkad, som kvinna klarar du dig inte om du är korkad. Med kvinnor är det många gånger att de kanske lite saknar ett sådant självförtroende som ambitionen kanske skulle kräva.

Joel är däremot av den åsikten att:

En kvinna är precis en lika bra ledare som en man när hon passar för positionen, men om hon inte passar så misslyckas hon likaväl som en man. [...] Är du man eller kvinna så är det nog mera frågan om hur du agerar som en helhet.

John anser att konsultbranschen kan uppfattas manlig, men att det handlar om vilken typ av arbetsuppgifter det gäller. John konstaterar att:

Konsultbranschen är ganska manlig nog. Mera träffar man på män och sen ser man inom hård konsultering, produktion, produktutveckling, så är det oftast män, men sen när det är mjukare konsultering, som personalfrågor och kommunikation, så är det kvinnor. Men att det är klart, är du i en mycket manlig business så kanske det är lättare för företagen att tala med en man och kanske lättare för honom att öppna sig för en man, men kön ska egentligen inte ha någon betydelse och om det har så är det åt skogen.

Detta citat kan jämföras med Zuckers (1985) argument för att två individer av samma kön kan ha lättare att identifiera sig med varandra. Samtidigt lyfter Jacob fram en annan



aspekt. Då jag frågar Jacob om han tror sig ha haft lättare att skapa förtroende för att han är en man svarar han följande:

Nä, det upplever jag inte, men tvärtom. En utåtriktad glad kvinna så kan lättare mjukna upp sådana chefer där i ledande ställning. De släpper lättare garden mot en kvinna än mot en man. [...] Man får inte vara dömande, men det finns ju många som så fort en kvinna kommer in i bilden så börjar dom bjuda lite på sig själv, börjar göra till sig lite. Du har då så mycket lättare att komma underfund med vad är det egentligen för människa.

Julia menar att hon skulle vilja svara nej på min fråga om könets betydelse, men säger att det i själva verket har betydelse. Julia berättar om en kommentar som hon fick höra i början av sin konsulteringskarriär:

[...] hen sa att ”Vet du vad, du har inga andra problem att börja som konsult, bortsett från det att du är 160 centimeter lång, blondin och under 40 år gammal”. (Egen översättning)

Jag frågar Julia varför hon tror detta är fallet och hon anser att det handlar om trovärdighet och stereotyper. Williams (2001) framhåller att stereotyper kan påverka uppfattningar om trovärdighet, och i enlighet med det poängterar Julia att hon gärna blir äldre med tanke på hennes karriär och påpekar att varje dag är hon mera trovärdig.

Då jag frågar Josefin om hon upplever att könet har en betydelse för förtroendeskapande svarar hon att hon inte tror det. Josefin anser att det inte har att göra med om du är man eller kvinna, eller vilken roll du har i samhället, utan det handlar om det där som du inte kan se, men som du kan känna. Josefin hävdar att: ”Det handlar om allt det där som är bakom, det där som man inte kan se, men som du kan på något sätt känna, och du vet det där själv att det finns vissa människor som du på något sätt tycker mer om dem när du träffar dem än någon annan. [...] Din intuition o din känsla förmedlar att här kan du vara trygg på något vis.”

Konsultintervjuerna är härmed presenterade och analyserade genom fyra åskådliggjorda teman: förtroendet är a och o, integritet och tydlighet, know-how och social kompetens. I nästa kapitel kommer jag diskutera analysens resultat närmare och samtidigt besvara avhandlingens forskningsfråga samt poängtera aspekter jag anser intressanta utifrån analysens resultat.

## 5 Hur skapar konsulten förtroende?

Kapitlet ovan representerar den tematiska analys som jag har gjort med utgångspunkt i konsultintervjuerna. Jag har upptäckt ofta återkommande faktorer och betydelsefulla detaljer, som har förts under olika teman. De identifierade temana är gott inte alla teman som skulle kunna identifieras, men jag anser att de är relevanta för avhandlingens frågeställningar. Enligt Braun och Clarke (2006) finns det inte tydliga argument för hur en tematisk analys ska genomföras, och det analytiska angreppssätt som jag har använt i denna avhandling är således ingalunda det enda angreppssättet för en tematisk analys. Det viktiga för valet av analysmetod är att metoden är lämplig för studiens syfte (Ahrne & Svensson, 2015). Analysen ligger som grund för att ge svar på avhandlingens frågeställningar och är således utformad i enlighet med det.

Efter att det insamlade materialet är analyserat är det möjligt för en forskare att göra konstateranden utifrån informanternas svar (Rennstam & Wästerfors, 2015), och med hjälp av tidigare litteratur om förtroendeskapande i konsult–klient-relationer har jag således möjlighet att dra vissa slutsatser om konsulters förtroendeskapande. Jag har alltså identifierat centrala teman i diskussionerna om förtroendeskapande, och man kan säga att de identifierade temana skapar mönster som vittnar om hur konsulten skapar förtroende. Viktigt att betona är att slutsatserna i denna studie utgår från tolkningar som jag har gjort av analysen. Då det handlar om återgivning av det insamlade materialet är forskarens roll viktigt att poängtera (Svensson, 2015). Som forskare kan man inte ignorera sina egna medvetna eller omedvetna tolkningar av materialet (Svensson, 2015), och med detta framhåller jag att jag som forskare i någon mån kan ha påverkat resultatet.

Konsulterna i denna avhandling betonade alla vikten av förtroende i deras arbete, och Kubr (2002) hävdar att förtroende är den mest väsentliga komponenten i en konsult–klient-relation. Enligt Harvey et al. (2017) kan förtroendeskapande mellan konsult och klient definieras som en social process mellan två parter som försöker reducera sårbarheten och osäkerheten mellan dem. Rousseau et al. (1998) och Six (2007) hävdar i sin tur att förtroendeskapande handlar om en utvärdering av en motparts trovärdighet.

Gällande konsultering påpekar Nikolova et al. (2014) att en klient och konsult sällan har samarbetat tidigare och klienten kan således ha svårt att vara säker på arbetets kvalitet. Konsulten kan då bli tvungen att genom andra faktorer bevisa sin trovärdighet. Flera forskare (se exempelvis Engwall & Eriksson, 2005; Furusten & Werr, 2005; Kubr, 2002; May, 2004; Nikolova et al., 2014) har undersökt konsult–klient-relationer och vad som påverkar konsultens trovärdighet och således förtroendeskapande. Forskarna lyfter bland annat fram betydelsen av integritet, kompetens, social kompetens, erfarenhet och välvilja, faktorer som även blir tydligt synliga i diskussionerna med konsulterna.

Konsultintervjuerna vittnade om förtroendets betydelse i deras arbete och jag fäste uppmärksamhet på ofta återkommande faktorer i diskussionerna om förtroende och förtroendeskapande. I analysens första tema, förtroendet är a och o, återges konsulternas åsikter om förtroendets betydelse i deras arbete. Utöver förtroendets väsentliga roll vittnar konsulterna om betydelsen av vissa faktorer, som anses vara centrala för konsultens förtroendeskapande. Utifrån de uppmärksammade faktorerna, såsom integritet, tydlighet, kompetens, erfarenhet, förståelse, empati och anpassning, identifierade jag tre omfattande teman: integritet och tydlighet, know-how och social kompetens.

De fyra olika temana kan representera avhandlingens frågeställningar: Är förtroendeskapande något som konsulterna själva aktivt reflekterar över? Finns det mekanismer för förtroendeskapande? *Hur skapar konsulten förtroende?* Nedan besvaras avhandlingens frågeställningar i samband med att jag redogör för de identifierade temana, som skapar mönster för konsultens förtroendeskapande.

### *Förtroendet är a och o*

Samtliga konsulter anser att förtroende är ytterst viktigt i deras arbete. Jan kommenterar att förtroende är extremt viktigt och John hävdar att förtroende är ”mer eller mindre allt”. Josefin påpekar att förtroende är själva essensen och att det utan förtroende inte lönar sig att inleda projekt. Jessica är inne på samma linje och anser att om man som konsult vill uppnå goda resultat så är förtroende ett måste. Hon menar att ifall det inte finns förtroende så lyckas inte ett samarbete och säger att hon därför ägnar mycket tid till att reflektera över förtroende. Även Jonas tydliggör förtroendets betydelse och lyfter fram att ”people

buy from people”. Jonas menar att ju mindre aktör man är, desto viktigare är det att förtroende skapas; klienten köper konsulten som människa, och om klienten inte tror på konsulten och samarbetet så kommer ingen affär att bli av. Även Jesper betonar förtroendets betydelse, men gör en skillnad på relationer gällande förtroendeskapande. Julia påpekar att hon i själva verket säljer förtroende. Hon menar att konsulter inte har arbete om det inte finns förtroende. Julia påpekar att klienten måste lita på konsulten före hen ser vad konsulten levererar, eftersom klienten i själva verket köper ”grisen i säcken” (Egen översättning). Med andra ord vet klienten inte hur och vad konsulten kommer att leverera och klienten måste därmed, med hjälp av andra faktorer, vara övertygad om att konsulten verkligen kommer att utföra ett bra arbete. Utifrån konsulternas svar blir betydelsen av förtroende i deras arbete tydlig, och förtroendeskapande är något som majoriteten av konsulterna medvetet eller omedvetet säger sig reflektera över i sitt arbete.

### *Integritet och tydlighet*

Enligt konsulterna är speciellt integritet och tydlighet viktigt för förtroendeskapande. Ett flertal forskare (se exempelvis Bachmann & Inkpen, 2011; Brattström et al., 2019; May, 2004; Mayer et al., 1995; Nikolova et al., 2014; Seligman, 1997; Williams, 2001) poängterar betydelsen av integritet i diskussioner om förtroendeskapande mellan två parter. Joel anser att integritet är ett av de viktigaste elementen i att skapa förtroende, och även Julia anser att integritet är av stor betydelse. Julia och Jessica menar att en konsult måste ”walk the talk” och även Jacob och Joel poängterar vikten av ett konsekvent beteende. Att kunna hålla känslig information för sig själv är något som majoriteten av konsulterna anser väldigt viktigt. Josefin menar att för att klienterna ska kunna ha förtroende för henne så bör hon vara äkta och sig själv och att det inte lönar sig att spela någon roll, som man tror att någon förväntar sig av en. Jesper däremot beskriver interaktionen mellan konsult och klient som ett väletablerat rollspel. Konsulterna bör således vara sig själva samtidigt som de fyller en viss roll. Likaså anser Jessica att integritet är viktigt och menar att det är av stor betydelse att vara sig själv på gott och ont. Jan menar att för att skapa en förtroenderelation måste man som konsult ibland sätta hårt mot hårt, man kan inte endast vara trevliga med varandra. May (2004) påpekar att i diskussioner om integritet blir flera aspekter aktuella, bland annat förtydligandet av förväntningar och öppenhet angående vad som är möjligt och vad som inte är möjligt att

genomföra. Jacob menar att han är tydlig med att realisera klienternas förväntningar, och även John, Jessica och Jesper anser att man som konsult bör klargöra förväntningar. Jonas menar att man som konsult endast förlorar på att försöka göra det till ”en koreograferad dans”. Josefin anser att det är viktigt att i början av ett projekt tydliggöra ansvarsfördelningen för att undvika missuppfattningar.

### *Know-how*

Utöver integritet och tydlighet hävdar flera forskare (se exempelvis Engwall & Eriksson, 2005; Furusten & Werr, 2005; May, 2004; Mayer et al. 1995) att kompetens är viktigt för en part som försöker skapa förtroende. Kompetens kan enligt Mayer et al. (1995) definieras som en grupp av färdigheter, kompetenser och egenskaper som gör det möjligt för en part att ha inflytande inom ett visst område. Eftersom managementkonsultering inte är ett institutionellt skyddat yrke, och det inte finns tydliga krav på hurdan kompetens en konsult måste besitta (Furusten & Werr, 2005), är det intressant att få ta del av konsulternas åsikter om hur de bevisar sin kompetens. Konsulterna vittnar om betydelsen av know-how för förtroendeskapande och menar att de bevisar sin know-how framför allt med hjälp av tidigare erfarenhet, referenser och nätverk, men även utbildningens betydelse diskuteras i vissa intervjuer. Samtliga konsulter anser att tidigare erfarenhet är av stor betydelse för förtroendeskapande, eftersom det underlättar förståelsen av olika situationer och problem. De flesta konsulter anser dock att det nödvändigtvis inte behöver vara tidigare erfarenhet inom en och samma bransch. Konsulterna är även ense om att referenser och nätverk är av stor betydelse för förtroendeskapande, och majoriteten av konsulterna påpekar att det är tack vare rykte och referenser som deras klienter hittar till dem. Beträffande utbildning är åsikterna något delade. Jan hävdar att konsulten på något sätt behöver visa att hen inte är en ”lurendrejare” och att konsulten kan bevisa sin kompetens med hjälp av exempelvis tillskrivna titlar. Samtidigt menar John att erfarenhet är viktigare än en titel, men om man som konsult är tillskriven en titel så är det ett bevis på att ”du är på en viss nivå”. Joel däremot anser att en titel inte bevisar något, men att det ger allmänbildning. Josefin menar att trovärdighet kan erhållas lättare med en titel, men menar att det inte är titeln i sig själv som har en skillnad, utan att det har att göra med människors och samhällets föreställningar.

*Social kompetens*

Betydelsen av konsultens sociala kompetens är något som ett flertal forskare (se exempelvis Engwall & Eriksson, 2005; Furusten & Garsten, 2005; Kubr, 2002) lyfter fram. Samtliga konsulter anser att social kompetens är ytterst viktigt för förtroendeskäpande. Jan påpekar att konsulter måste vara kapabla att arbeta med väldigt annorlunda människor och att man som konsult därför bör vara en människokännare och veta hur man ska agera i enlighet med klienten. Konsulterna lyfter fram betydelsen av lyhördhet och visad förståelse för klienten och hans perspektiv, även om de själva inte skulle dela samma synsätt. Att visa empati och att beakta klienten som en människa och inte endast som en klient är aspekter som diskuteras och framhålls som ytterst väsentliga för förtroendeskäpande som konsult. Att samspelet fungerar och att det uppstår en kemi mellan parterna anses enligt majoriteten av konsulterna vara avgörande för att ett samarbete ska kunna genomföras. Konsulten bör även kunna hantera olikheter och likheter och kunna anpassa sig till den aktuella klienten. Faktorer som kultur och kön kan exempelvis påverka förtroendeskäpande (Avakian et al., 2010; Williams, 2001; Woolthuis et al., 2005; Zucker, 1985). Majoriteten av konsulterna anser att man som konsult måste ta aktuella kulturer i beaktande, eftersom det kan hända att klienten och konsulten har olika uppfattningar om vad som är ett önskvärt handlande. De flesta konsulterna ansåg att kön inte borde ha en betydelse för förtroendeskäpande, och Julia är den enda konsulten som vittnar om att kön har betydelse och menar att det handlar om upplevd trovärdighet. Diskussionen om förtroendeskäpande ur ett könsperspektiv behöver således vidareutvecklas i fortsatta studier. Angående anpassning kan det enligt konsultintervjuerna sträcka sig ända till materiella tillgångar och klädsel. John menar exempelvis att han normalt sett är klädd i kostym, men beroende på vilken klient han träffar så kan det hända att han byter om. Jesper påpekar att en konsult exempelvis bör ta i beaktande hurdan typ av bil hen kör, beroende på vad för slags konsult hen är.

Att behålla en personlig integritet framhålls av studiens konsulter som väsentligt för förtroendeskäpande, samtidigt som de poängterar hur viktigt det är att kunna använda sig av sin sociala kompetens och anpassa sig till klienten och den givna situationen. En möjlig problematik som jag noterar är huruvida det är möjligt att bevara en personlig identitet i

samband med ständig anpassning till klienten. Är det möjligt att behålla en personlig integritet, samtidigt som anpassningen går så långt som anpassad kommunikation, byte av klädstil och genomtänkt val av bilmärke? Konsulten står inför en svår uppgift där hen ska klara av att anpassa sig till klienten, samtidigt som hen inte får göra anspråk på sin egen integritet.

I tidigare litteratur (jämför exempelvis Mayer et al., 1995) hävdas att det är viktigt att åtskilja olika typer av relationer i diskussioner om förtroende, och även Jesper poängterar i likhet med Mayer et al. (1995) att det är viktigt att skilja på olika typer av relationer. Samtidigt diskuteras förtroendeskapande i olika typer av relationer, exempelvis i läkare–patient-relationer och i relationer mellan arbetskollegor (Kramer, 2006; Six & Sorge, 2008), och likadana faktorer som uppmärksammas i en konsult–klient-relation lyfts fram som väsentliga. Är det skillnad på förtroenderelationer eller skapas interpersonellt förtroende, oavsett typ av relation, utifrån liknande faktorer? Och om det finns skillnader, på vilket sätt framkommer dessa skillnader? Utifrån konsultintervjuerna och tidigare litteratur kan det anses att liknande uppmärksammade faktorer för förtroendeskapande gäller för såväl affärsrelationer som för andra relationer.

### *Sammanfattande diskussion*

Flera viktiga aspekter om konsulters förtroendeskapande har tydliggjorts i diskussionerna med konsulterna och förtroendets betydelse i konsulternas arbete blir inte oklar. Alla studiens konsulter anser att förtroende är avgörande i deras arbete. Utan förtroende skulle konsulterna inte ha klienter och således inte arbete. De presenterade temana vittnar om att konsulten demonstrerar trovärdighet och således skapar förtroende genom integritet och tydlighet, know-how och social kompetens. Dessa teman, som jag lyfter fram som ett slags resultat, kan liknas vid ABI-modellen av Mayer et al. (1995). Man kan säga att forskningen således verifierar tidigare forskning, samtidigt som det finns vissa nyansskillnader. Mayer et al. (1995) koncentrerar sig inte specifikt på förtroendeskapande inom konsultbranschen, även om långt liknande faktorer idag enligt konsulterna anses vara av stor betydelse. I likhet med bland annat Mayer et al. (1995) lyfter ändå såväl konsulterna som litteratur om förtroendeskapande inom managementkonsultbranschen (se exempelvis Engwall & Eriksson, 2005; Kubr, 2002; May, 2004; Nikolova et al., 2014)

fram viktiga teman inom förtroendeskapande som kompetens, integritet och social kompetens. Däremot anser jag att det finns ett tema i min forskning som kommer fram särdeles starkt, nämligen social kompetens. Även om tidigare forskning om förtroendeskapande inom managementkonsultbranschen framhåller vikten av bland annat konsultens förståelse för klienten och hans situation, blir det utifrån konsultintervjuerna tydligt att social kompetens kan väga tyngre än exempelvis specifik kompetens och utbildning. En annan nyansskillnad anser jag att ses i diskussionerna om integritet. I den ovan diskuterade litteraturen blir det tydligt att en aktörs integritet har en central roll i förtroendeskapande, vilket även betonas av studiens konsulter. Det som dock samtidigt betonas av konsulterna är vikten att kunna anpassa sig efter klienten, och anpassningen kan gå så långt som byte av klädstil och val av bilmärke. Diskussioner om anpassning är alltså något som jag anser att i tidigare litteratur inte direkt uppmärksammas, men som enligt studiens konsulter är väldigt viktigt.

De uppmärksammade temana bildar ett mönster som tyder på att konsultens förtroendeskapande har sin början i konsultens medvetna förståelse av förtroendets betydelse i hans arbete, varefter konsulten genom att bibehålla en personlig integritet i ständig anpassning, samtidigt som hen uttrycker tydlighet och know-how, skapar förtroende likt en ständig process. Tidigare litteratur om förtroende och förtroendeskapande (Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998, Zucker, 1985) beskriver faktorer som påverkar interpersonellt förtroendeskapande. De faktorer som forskarna på 90-talet lyfter fram är i enlighet med konsulternas svar än idag viktiga för interpersonellt förtroendeskapande. Även om samhället idag är i ständig förvandling och organisatoriska funktioner förändras och kräver nya lösningar, verkar det som att mekanismerna för interpersonellt förtroendeskapande inte förändras. Kommer mekanismer för interpersonellt förtroende förändras? Kommer förtroende förbli lika viktigt i affärssammanhang? Enligt konsultintervjuerna är integritet och tydlighet, know-how och social kompetens än idag av stor betydelse för interpersonellt förtroendeskapande, men kommer andra faktorer i framtiden bli viktigare? Likadana faktorer som redan år 1995 poängterats väsentliga, framhålls även idag som kritiska för förtroendeskapande mellan två parter. En ständig digitalisering i samhället är påtaglig och organisatoriska behov samt arbetssätt förändras samtidigt som interpersonellt förtroendeskapande verkar kännetecknas av oförändrade faktorer.



## 6 Avslutande diskussion

Problematiken med att studera förtroende bottnar i svårigheterna med att definiera begreppet och förtroendets komplexa natur. Begreppet förtroende har definierats på olika sätt (se exempelvis Grey & Garsten, 2001; Lagerspetz, 1998; Luhmann, 1973/2017; Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998) och delar således åsikterna inom forskningen. Begreppet har även felaktigt använts synonymt med andra begrepp, som istället borde betraktas som konsekvenser av förtroende (Mayer et al., 1995; Möllering, 2001; Rousseau et al., 1998). Förutom svårigheterna med att definiera begreppet är förtroende subjektivt, och Lagerspetz (1998) lyfter fram problemet med att det är möjligt att en part säger att hen har förtroende för en motpart, utan att i själva verket ha det. Att studera förtroende är således komplicerat. I likhet med Mayer et al. (1995) har jag i denna avhandling betraktat förtroende som en social process, som bland annat påverkas av upplevelsen av en parts egenskaper, såsom integritet, know-how och social kompetens. För att på bästa möjliga sätt kunna ta sig an begreppet förtroende, valde jag att genomföra intervjuer, vilket gav mig möjlighet att inkludera de subjektiva aspekterna om förtroende och förtroendeskapande.

Även om förtroende som ämnesområde mot bakgrund av ovanstående resonemang kan anses utmanande, tycker jag att det har varit intressant att undersöka förtroende i en bransch där dess betydelse inte går att förbise. Studiens konsulter anser i likhet med ett flertal forskare (Engwall & Eriksson, 2005; Furusten, 2013; Furusten & Werr, 2005; Kubr, 2002; Nikolova et al., 2014) att förtroende är avgörande i deras arbete och kan betraktas som en process, som skapas genom integritet och tydlighet, know-how och social kompetens. Trots att samtliga konsulter påpekade att förtroende är väldigt väsentligt i deras arbete, uppfattade jag ibland konstaterandena som något lättvindiga. En tanke som slog mig var huruvida konsulterna verkligen inser förtroendets betydelse i deras arbete och aktivt reflekterar över det. Man kan ifrågasätta sig huruvida konsulterna skulle ha kommenterat förtroendets betydelse annorlunda, även om de i själva verket inte överhuvudtaget skulle reflektera över förtroendets betydelse.

Jag kan i denna avhandling inte uttrycka mig om konsultbranschen i stort, men jag kan däremot framföra något om avhandlingens konsulter. Även om det inte är möjligt att göra påståenden om konsultbranschen i sig, har jag i denna avhandling åskådliggjort åtskilliga betydande faktorer, som såväl tidigare litteratur som konsulterna i denna avhandling lyft fram. Denna studie ska således betraktas som en början på vidare studier. Valet att genomföra en tematisk analys anser jag lämpade sig för denna typ av studie, eftersom det var tankar om förtroende och förtroendeskapande som jag ville ta del av och analysera. Viktigt att poängtera är dock att de teman jag har valt att redogöra för inte är de enda som går att urskilja från intervjuerna. Jag har valt att avgränsa min analys till dessa teman, eftersom de ger en tydlig helhetsbild av de väsentliga faktorerna samt utgör en bra grund för att besvara studiens frågeställning.

Avsikten med analysen är inte att generalisera till att omfatta hur alla konsulter upplever förtroendeprocessen. Däremot anser jag det viktigt att belysa konsulternas erfarenheter och undersöka dessa, som en del av hur förtroendeskapandeprocessen kan beskrivas. Analysens syfte var att ge svar på studiens frågeställning, vilket förklarar varför jag valt att fokusera på de teman som konsulterna ofta hänvisar till i diskussionerna om förtroendeskapande. Analysen kan därmed anses bidra till ökad förståelse av förtroendeskapandeprocessens natur. Trots att denna studie har fokuserat på managementkonsultbranschen, anser jag att förståelse av förtroendeskapande är nödvändigt i alla branscher där det finns interpersonella möten, eftersom förtroende anses vara väsentligt för lyckade samarbeten i organisationer (Adobor, 2005; Johansson et al., 2006; Möllering, 2001; Noteboom, 2003; Rousseau et al., 1998; Six, 2007; Smyth et al., 2010). Jag anser att denna avhandling om förtroendeskapande inte endast ska upplevas som intressant för verksamma konsulter och deras verksamhet, utan även för andra aktörer. Med avhandlingen vill jag bland annat framhäva intresse för och synliggörandet av förtroende inom andra affärsrelationer och således peka på betydelsen av fenomenet även utanför konsulteringsfältet. Interpersonellt förtroendeskapande är inte lätt greppbart och bör därmed inte sluta utforskas.

Det har varit väldigt intressant och lärorikt att få ta del av konsulternas tankar kring förtroende och förtroendeskapande. Jag är tacksam för att konsulterna öppet delade med sig av sina erfarenheter och åsikter. Redan i ett tidigt skede av studien hade jag beslutat mig för att genomföra intervjuer, ett val som jag är mycket nöjd med.

Fastän intervjuantalet kan verka lågt, anser jag att det insamlade materialet är tillräckligt omfattande och av god kvalitet. De nio intervjuerna jag genomförde varade alla dryga en timme, och jag anser att konsulterna hade möjlighet att utveckla sina tankar och således ge utförliga svar. En annan aspekt jag anser påverkat materialets kvalitet är att jag använde mig av semistrukturerade intervjuer, vilket medförde tillfällen att ställa tillägsfrågor under intervjuerna för att förtydliga eller utveckla diskussionerna. Tack vare intervjuerna hade jag möjligheten att ta del av olika sinnevärldar, och jag anser att det skapades goda diskussioner mig och konsulterna emellan. Intervjuerna gav mycket rikt material och insikterna i vikten av en lyckad förtroendeprocess i affärsrelationer kommer jag att bära med mig in i arbetslivet.

Viktigt att notera är att avhandlingen i någon mån är påverkad av mig som forskare. Vid återgivning av det insamlade materialet är det omöjligt för en forskare att inte själv göra tolkningar av materialet. Det är alltså ofrånkomligt att jag som forskare i någon mån har påverkat min studie, något som kan uppfattas som ett etiskt problem. Jag har dock ständigt under studiens process haft min roll som forskare i åtanke och reflekterat över dess betydelse för avhandlingen. En annan viktig aspekt att lyfta fram är studiens begränsningar. Det som är viktigt att minnas är att förtroende, som beskrivet i denna avhandling, är etablerat i individuella relationer, men varför och hur dessa relationer tar vissa former kan inte förstås utan att relatera dem till existerande faktorer, som till exempel institutionaliserade normer på köpare respektive säljares sida (Furusten & Werr, 2005). Det är med andra ord inte möjligt att endast peka på ett antal individuella aspekter som påverkar förtroende, eftersom förtroendeskapande mellan konsult och klient inte sker i ett vakuum. Kontexten bör tas i beaktande och även om konsulten agerar på likadant sätt i möte med olika klienter, är det inte säkert att förtroende skapas. Mayer et al. (1995) är noggrann med att betona att individer har olika benägenhet att lita på andra, vilket kan påverka möjligheten för konsulten att skapa förtroende. Studiens bidrag till att förstå förtroende i andra sociala system ligger alltså utanför denna studie, eftersom denna studie fokuserar på interpersonella relationer i en organisatorisk situation. Studiens resultat kan således inte generaliseras till relationer i andra sammanhang. Däremot anser jag att jag har visat på att studier om förtroende inte låter sig avgränsas och att det således krävs ytterligare studier för att utveckla fenomenets natur och betydelse.

Att föreställa förtroende i endast en form i en given relation riskerar att missa den rika mångfalden av förtroende i organisatoriska miljöer (Rousseau et al., 1998). Således begärs mera studier om interpersonellt förtroendeskapande för att erhålla en djupare förståelse om dess natur i olika relationer. Eftersom jag i denna studie har valt att endast göra konsulternas röster hörda, kan jag inte uttrycka mig om hur ett ömsesidigt förtroende skapas, eller hur förtroendeskapandet uppfattas från klientens sida. Möjligen uppfattar klienterna förtroendeskapande på ett annorlunda sätt och betonar andra synpunkter och perspektiv än vad konsulterna har lyft fram. I tidigare forskning om konsult-klientrelationer används ofta intervjuer som metodform, och som förslag för vidare forskning skulle det vara intressant att observera möten mellan konsulter och klienter. Genom att exempelvis observera ett inledande skede av relationen och kunde man få en bättre inblick i vad som verkligen sker vid ett första möte och hur de två individerna agerar. En annan aspekt som kan vara intressant för vidare forskning är hur kön och kulturer påverkar förtroendeskapande. Eftersom jag endast intervjuade tre kvinnliga konsulter, varav en tydligt konstaterade att könet har betydelse för förtroendeskapande, skulle det bland annat vara nödvändigt med ytterligare kvinnliga konsulters upplevelser om könets betydelse för förtroendeskapande. Eftersom denna avhandling är genomförd i Finland och jag har intervjuat finländska konsulter, skulle det även vara intressant att gå utanför Finlands gränser och exempelvis undersöka om begreppen social kompetens, know-how och integritet har andra betydelser i olika kulturer.

Denna avhandling har gett mig djupa insikter i ämnet förtroende. I samband med intervjuerna reflekterade jag över förtroenderelationen mellan mig och konsulterna och över mitt eget beteende i situationen. Jag fick själv uppleva hur det var att försöka skapa en förtroenderelation under ett första möte, vilket gav mig en ytterligare inblick i förtroendeskapandeprocessen och förståelse av hur ständigt närvarande förtroende verkligen är. Jag är mer än någonsin uppmärksam på diskussioner om förtroende och ser nu hur synligt förtroende verkligen är i vårt samhälle, speciellt med tanke på de omständigheter som covid-19 för tillfället tvingar oss att leva i. Jag hoppas att förtroende som fenomen skulle komma att uppmärksammas och utforskas vidare inom andra områden, för att inkludera ytterligare aspekter och således ge en bredare bild av hur förtroende mellan två aktörer skapas. Som tidigare nämnt finns det ett växande intresse för förtroende, men tills vidare finns det lite kunskap om processerna genom vilka förtroende skapas och det begärs mer förståelse av dynamiken av förtroendeskapande

(Adobor, 2005; Noteboom & Six, 2003; Nikolova et al., 2014). Avhandlingens syfte var att undersöka hur konsulter upplever förtroendeskapande, och jag var intresserad av att ta del av tankar om hur de upplever förtroendets betydelse i deras arbete samt ta reda på hur de anser sig skapa förtroende. Utifrån konsulternas svar och med stöd av tidigare litteratur har fyra väsentliga teman åskådliggjorts. De åskådliggjorda temana omfattar uppmärksammade faktorer och skapar mönster för hur studiens konsulter anser sig skapa förtroende. Även om begreppet förtroende är svårdefinierat och förtroendeskapande är en process som påverkas av ett flertal faktorer, är betydelsen av förtroendeskapande inom managementkonsultbranschen uppenbar. Julias ord får stå som avhandlingens sista ord och därmed sammanfatta förtroendets betydelse inom managementkonsultbranschen: ”Om inte förtroende skapas så köper inte heller klienterna dina tjänster.” (Egen översättning)

## Litteratur

Adobor, H. (2005). Trust as sensemaking: The microdynamics of trust in interfirm alliances. *Journal of Business Research*, 58(3), 330–337.

Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber.

Alexius, S., & Furusten, S. (2005). Dealing with Values. I S. Furusten, & A. Werr (Red.), *Dealing with Confidence - The Construction of Need and Trust in Management Advisory Services* (s. 201–216). Köpenhamn: Copenhagen Business School Press.

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Appelbaum, S. H., & Steed, A. J. (2005). The Critical Success Factors in the Client-Consulting Relationship. *Journal of Management Development*, 24(1), 68–93.

Armbrüster, T., & Kipping, M. (2002). Types of knowledge and the client–consultant interaction. I K. Sahlin-Andersson & L. Engwall (Red.), *The expansion of management knowledge: Carriers, flows and sources* (s. 96–110). Stanford,CA: Stanford University Press.

Avakian, S., Clark, T., & Roberts, J. (2010). Examining the relationship between trust and culture in the consultant—client relationship. I M. Saunders, S. D. G. Dietz, N. Gillespie, & R. J. Lewicki (Red.), *Organizational trust. A cultural perspective* (s. 129–155). Cambridge: Cambridge University Press.

Bachmann, R., & Inkpen, A. C. (2011). Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships. *Organization Studies*, 32(2), 281–301.

Bachmann, R., & Zaheer, A. (2006). *Handbook of Trust Research*. Cheltenham: Edward Elgar.

Ben-Gal, H. C., & Tzafrir, S. S. (2011). Consultant-client relationship: one of the secrets to effective organizational change? *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 662–679.

Brattström, A., Faems, D., & Mähring, M. (2019). From Trust Convergence to Trust Divergence: Trust Development in Conflictual Interorganizational Relationships. *Organization Studies*, 40(11), 1685–171.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.

Butler, J. K. Jr. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643–663.

Bäcklund, J., & Werr, A. (2005). Breaking the Personal tie. I S. Furusten, & A. Werr (Red.), *Dealing with Confidence - The Construction of Need and Trust in Management Advisory Services* (s. 184–200). Köpenhamn: Copenhagen Business School Press.

Cordeiro, C. M. (2006). Förtroende över kulturella gränser. I I-L. Johansson, S. Jönsson, & R. Solli. (Red.), *Värdet av förtroende* (s. 336–357). Lund: Studentlitteratur.

Dasgupta, P. (1988). Trust as a Commodity. I D. Gambetta (Red.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (s. 49–72). New York: Basil Blackwell.

Engwall, L., & Eriksson, B. C. (2005). Doing Deals Despite Distrust. I S. Furusten, & A. Werr (Red.), *Dealing with Confidence - The Construction of Need and Trust in Management Advisory Services* (s. 149–168). Köpenhamn: Copenhagen Business School Press.

Eriksson-Zetterqvist, U., & Ahrne, G. (2015). Intervjuer. I G. Ahrne, P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 34–54). Stockholm: Liber.

Fincham, R. (1999). The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change. *Journal of Management Studies*, 36(3), 331–351.

Furusten, S. (2013). Commercialized professionalism on the field of management consulting. *Journal of Organizational Change Management*, 26(2), 265–285.

Furusten, S., & Garsten, C. (2005). "New" Professionalism. I S. Furusten, & A. Werr (Red.), *Dealing with Confidence - The Construction of Need and Trust in Management Advisory Services* (s. 217–232). Köpenhamn: Copenhagen Business School Press.

Furusten, S., & Werr, A. (2005). Bringing in Managerial Expertise from External Markets. I S. Furusten & A. Werr (Red.), *Dealing with Confidence - The Construction of Need and Trust in Management Advisory Services* (s. 217–232). Köpenhamn: Copenhagen Business School Press.

Furusten, S., & Werr, A. (2005). The Three Dimensional Construction of Management Advisory Services. I S. Furusten, & A. Werr (Red.), *Dealing with Confidence - The Construction of Need and Trust in Management Advisory Services* (s. 217–232). Köpenhamn: Copenhagen Business School Press.

Glückler, J., & Armbrüster, T. (2003). Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation. *Organization Studies*, 24(2), 269–297.

Grey, C., & Garsten, C. (2001). Trust, Control and Post-bureaucracy. *Organization studies*, 22 (2), 229–250.

Hallin, A., & Helin, J. (2018). *Intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.



Hart, C. W., & Johnson, M. D. (1999). Growing the trust relationship. *Marketing Management*, 8(1), 8–19.

Harvey, W. S., Morris, T., & Santos, M. (2017). Reputation and identity conflict in management consulting. *Human relations*, 70(1), 92–118.

Hast, L. (2006). Att spela roulette med banken. I I-L. Johansson, S. Jönsson, R. Solli. (Red.), *Värdet av förtroende* (s. 47–85). Lund: Studentlitteratur.

Johansson, I-L., Jönsson, S., & Solli, R. (2006). *Värdet av förtroende*. Lund: Studentlitteratur.

Keller, R. T. (2001). Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 44(3), 547–555.

Kipping, M., & Engwall, L. (2002). *Management Consulting Emergence And Dynamics of a Knowledge Industry*. New York: Oxford Univeristy Press.

Kipping, M., & Kirkpatrick, I. (2013). Alternative Pathways of Change in Professional Services Firms: The Case of Management Consulting. *Journal of Management Studies*, 50(5), 777–807.

Kramer, R. M. (2006). Trust as situated cognition: an ecological perspective on trust decisions. I R. Bachmann & A. Zaheer (Red.), *Handbook of Trust Research* (s. 68–84). Cheltenham: Edward Elgar.

Kubr, M. (1980, 2002). *Management Consulting - A guide to the profession*. Geneva: Internatinal Labour Organisation.

Kumar, V., Simon, A., & Kimberley, N. (2000). Strategic capabilities which lead to management consulting success in Australia. *Management Decision*, 38(1), 24–35.

Lagerspetz, O. (1998). *Trust: the tacit demand*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Lau, E., & Rowlinson, S. (2009). Interpersonal trust and inter-firm trust in construction projects. *Construction Management and Economics*, 27(6), 539–554.

Luhmann, N. (2017). *Trust and power* (C. Morgner & M. King, Trans.). Cambridge: Polity Press. (Originalarbete publicerat 1973)

Malterud, K. (2001). Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *The Lancet*, 358 (9280), 483–488.

May, M. (2004). From consultant to courtier. *Consulting to Management*, 15(4), 17–34.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

McEvily, B., & Zaheer, A. (2006). Does Trust Still Matter? Research on the Role of Trust in Interorganizational Exchange. I R. Bachman A. Zaheer (Red.), *Handbook of Trust Research* (s. 280–300). Cheltenham: Edward Elgar.

Myers, D. M. (2013). *Qualitative Research in Business & Management*. London: SAGE Publications.

Möllering, G. (2001). The nature of trust: From Georg Simmel to a theory of expectation, interpretation and suspension. *Sociology*, 35(2), 403–420.

Möllering, G. (2006). Trust, institutions, agency: Towards a neoinstitutional theory of trust. I R. Bachmann & A. Zaheer (Red.), *Handbook of trust research*.(s. 355–376). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Nikolova, N., Möllering G., & Reihlen, M. (2014). Trusting as a ‘leap of faith’: Trust-building practices in client–consultant relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 31(2), 232–245.

Noteboom, B. (2003). The Trust Process. I B. Noteboom & F. Six (Red.), *The Trust Process in Organizations* (s. 16–36). Cheltenham: Edward Elgar.

Noteboom, B. (2006). Forms, sources and processes of trust. I R. Bachmann & A. Zaheer (Red.), *Handbook of trust research*.(s. 247–263). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E, & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16, 1–13.

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). Att analysera kvalitativt material. I G. Ahrne, P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 220–248). Stockholm: Liber.

Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.

Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager–think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470–484.

Seligman, A. B. (1997). *The problem of trust*. Princeton: Princeton University Press.

Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data methods for analysing talk, text and interaction*. London: Sage.

Simon, A., & Kumar, V. (2001). Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success. *Management Decision*, 39(5), 362–372.

Sinkovics, R. R., & Alfoldi, E. A. (2012). Progressive Focusing and Trustworthiness in Qualitative Research. *Management International Review*, 52(6), 817–845.

Six, F. E. (2007). Building interpersonal trust within organizations: A relational signalling Perspective. *Journal of Management and Governance*, 11, 285–309.

Six, F., & Sorge, A. (2008). Creating a High-Trust Organization: An Exploration into Organizational Policies that Stimulate Interpersonal Trust Building. *Journal of Management Studies* 45(5), 857–884.

Smyth, H., Gustafsson, M., & Ganskau, E. (2010). The value of trust in project business. *International Journal of Project Management*, 28, 117–129.

Spector, M. D., & Jones, G. E. (2004). Trust in the Workplace: Factors Affecting Trust Formation Between Team Members. *The Journal of Social Psychology*, 144(3). 311–321.

Stewart, H., Gapp, R., & Harwood, I. (2017). Exploring the Alchemy of Qualitative Management Research: Seeking Trustworthiness, Credibility and Rigor Through Crystallization. *The Qualitative Report*, 22(1), 1–19.

Svensson, P. (2015). Teorins roll i kvalitativ forskning. I G. Ahrne, P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 208–219). Stockholm: Liber.

Svensson, P., & Ahrne, G. (2015). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I G. Ahrne, P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 17–31). Stockholm: Liber.

Swärd, A. (2016). Trust, Reciprocity, and Actions: The Development of Trust in Temporary Inter-organizational Relations. *Organization Studies*, 37(12), 1841–1860.

Tomenendal, M., & Boyoglu, C. (2014). Gender Imbalance in Management Consulting Firms – A Story about the Construction and Effects of Organizational Identity. *Management and Organizational Studies*, 1(2), 30–43.

Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Nurturing Collaborative Relations - Building Trust in Interorganizational Collaboration. *The journal of applied behavioral science*, 39(1), 5–31.

Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of Management Review*, 26(3), 377–396.

Williams, M. (2007). Building Genuine Trust through Interpersonal Emotion Management: A Threat Regulation Model of Trust and Collaboration across Boundaries. *The Academy of Management Review*, 32(2), 595–621.

Woolthuis, R.K., Hillebrand, B., & Nooteboom, B. (2005). Trust, Contract and Relationship Development. *Organization Studies*, 26(6), 813–840.

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization science*, 9(2), 141–159.

Zucker, L. G. (1985). *Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840 to 1920*. (Working papers). Hämtat från California Berkeleys universitet, Avdelningen för sociologi, Institutionen för industriella relationers webbsida: <https://digitalassets.lib.berkeley.edu/irle/ucb/text/irla0277.pdf>

## Bilaga 1: Intervjuguide

### Del 1

- Berätta om dig själv (namn, ålder, bakgrund)
  - Varför konsultbranschen?
  - Hur länge har ni arbetat som konsult?
  - Beskriv ditt arbete som managementkonsult och organisationen i vilken du arbetar
  - Hur skulle du beskriva dig själv som konsult?
- I rollen som managementkonsult, vilken betydelse anser du att förtroende har i ditt arbete?
  - Hur skulle du beskriva förtroende?
  - Hur tar sig förtroende i uttryck i ditt arbete som konsult?

### Del 2

- Vilka faktorer upplever du är betydande för att förtroende ska etableras? Varför? Hur märks det?
- Har du märkt när du är given förtroende? Har det funnits situationer där du upplever att förtroende har brutits? Vad har hänt då?

### 1. PRESENTATION

- Om du tänker tillbaka på någon klientrelation, hur inleddes relationen?  
Hur möttes ni och hur sköttes kontakten?
- Hur har du upplevt klientens attityd mot dig?
- Har du fått respons på mötet?

## **2. NÄTVERK & RYKTE**

- Hur når du fram till potentiella klienter? Brukar du använda dig av ditt nätverk i ditt arbete?
- Känner dessa klienter ofta till dig från tidigare, som konsult eller som person? Om ja som person, tror du detta har påverkat förtroendeskapandet?

## **3. FÖRVÄNTNINGAR:**

- Hur har du upplevt förväntningarna på dig?
- Tror du att initiala förväntningar har påverkat förtroendeskapandet? Hur?

## **4. KOMPETENS, ERFARENHET:**

- Inom de branscher där du genomfört projekt, har du haft tidigare erfarenhet inom de branscherna?
- Anser du att tidigare erfarenhet påverkat inställningen klienten har haft till dig? Hur?

## **5. SOCIAL KOMPETENS OCH INTERAKTION MED KLIENTEN**

- Vad tycker du är relevant i ditt agerande för att klienten ska tro på dig och ditt erbjudande?
- Hur anser du att social kompetens tar sig i uttryck? Är det viktigt för förtroendeskapande? På vilket sätt?

## **6. KÖN:**

- Tror du att könet har en betydelse för förtroendeskapande? Tror du att du lättare erhållit förtroende för att du är en man/kvinna? Har du upplevt gånger där du skulle märkt att detta haft en skillnad? När? Hur?