

**LUNDS UNIVERSITET**

**Sociologiska Institutionen**

# **ATT VARA KONSULT**

**- en studie om konsulters syn på sitt arbete samt sin egen  
utveckling och påverkan i arbetet**

**Författare: Jenny Ärlemalm**

**Uppsats Soc 464, 61-80p**

**Vårterminen 2001**

**Handledare: Marianne Liedholm**

## **ABSTRACT**

**Författare:** Jenny Ärlemalm

**Titel:** ”Att vara konsult – en studie om konsulter syn på sitt arbete samt sin egen utveckling och påverkan i arbetet”

**Uppsats Soc 464, 61-80p**

**Handledare:** Marianne Liedholm

**Sociologiska institutionen, vårterminen 2001**

### **Bakgrund/problem**

Konsultyrket kan anses som ett modernt och flexibelt arbete som korresponderar med de nya krav som finns i vårt samhälle. Mitt intresse ligger i att förstå konsultarbetets karaktär men kanske främst att studera närmare konsulternas eventuella utveckling i arbetet.

### **Syfte**

Syftet med uppsatsen är att ge en bild av konsulternas arbetssituation och konsultyrkets karaktär samt undersöka om och hur konsultarbetet kan påverka individen på ett såväl professionellt som ett personligt plan. Jag vill även studera och belysa eventuella risker och möjligheter som konsultarbetet innebär för individen.

### **Beskrivning av uppsatsen**

Jag har valt att arbeta med kvalitativ intervjumetod. Mitt empirimaterial på sju intervjuer har jag sammanställt i fyra övergripande teman: *konsultens roller*, *konsulter olika kompetenser*, *konsultarbetet och utveckling* samt *konsultarbetet och utbrändhet*. Jag har använt mig av teorier av Goffman, Söderström, Persson, Blumer samt Maslach för att analysera och diskutera mina fyra teman.

### **Resultat**

Jag anser, med utgångspunkt i mitt material, konsultarbetet vara ett flexibelt arbete med möjlighet till utveckling och förändring. Flexibiliteten kan innebära att konsulten får spela olika roller beroende vilken uppdragsgivare han/hon arbetar med, den kan även betyda ett krav på utveckling för att kunna möta nya arbetssituationer. Det blir för konsulten av stor vikt att utvecklas och utbildas för att fungera i den flexibla roll som konsulten får spela. En risk med konsultarbetet skulle kunna bli utbrändhet, d.v.s. stressen och anpassningen i arbetet blir överväldigande.

<b>INLEDNING</b> .....	<b>5</b>
<b>SYFTE</b> .....	<b>5</b>
<b>PROBLEMATIK</b> .....	<b>6</b>
<b>UPPSATSENS UPPLÄGG</b> .....	<b>6</b>
<b>METOD</b> .....	<b>6</b>
Urval .....	8
Intervjuer .....	8
Intervjuguide .....	10
Intervjukontext.....	11
Presentation av intervjupersonerna .....	12
Mitt intryck av intervjusituationerna .....	13
Bearbetning och analys.....	14
<b>KONSULTARBETET</b> .....	<b>16</b>
Vad är en konsult? .....	16
Arbetsinnehåll och genomförande.....	16
Ett flexibelt arbete.....	17
Att söka nya utmaningar .....	18
<b>KONSULTENS ROLLER</b> .....	<b>19</b>
Erwing Goffman.....	19
Konsultens arbete – att spela en roll eller att framföra ett framträdande? .....	20
<b>KONSULTENS OLIKA KOMPETENSER</b> .....	<b>23</b>
Kompetens.....	24
Social kompetens .....	24
Kompetent eller socialt kompetent? .....	24

<b>KONSULTARBETET OCH UTVECKLING</b> .....	27
Den symboliska interaktionismen.....	28
Kompetensutveckling eller personlig utveckling?.....	29
<b>KONSULTARBETET OCH UTBRÄNDHET</b> .....	31
Christina Maslach .....	32
Konsulten – i riskzonen för utbrändhet? .....	33
<b>SAMMANFATTANDE DISKUSSION</b> .....	35
<b>KÄLLOR</b> .....	37
<b>BILAGA</b> .....	38
Intervjuguide .....	38

## **INLEDNING**

Jag anser att konsultarbetet kan framstå som ett exempel på ett modernt och flexibelt arbete. Ett arbete som inte minst genom sitt inslag av flexibilitet väckt mitt intresse för vad som händer med en individ som går in i ett konsultarbete. En fråga jag inledningsvis ställde mig var om flexibiliteten i konsultarbetet ger individen möjlighet till nya utvecklingsvägar och/eller om den begränsar individen genom en påtvingad flexibilitet. För att komma närmare en förklaring på denna fråga har jag intervjuat sju konsulter, fyra män och tre kvinnor, om deras syn på sitt arbete, sin egen utveckling och påverkan i arbetet. Dessa intervjuer utgör grunden för min uppsats ”Att vara konsult”.

I mitt val av uppsatsämne ligger dels ett personligt intresse och dels ett sociologisk-teoretiskt intresse. Personligen intresserar jag mig för konsultarbetet då det är ett yrke jag själv kan tänka mig i framtiden. Sociologisk-teoretiskt tycker jag det är intressant att närmare förstå individens utveckling rent allmänt och inte minst individens personliga utveckling i och genom arbetet.

Jag genomförde mina intervjuer utan att vara särskilt påläst vad gäller litteratur om konsultyrket. Den främsta anledningen till detta var att jag inte funnit så mycket vetenskaplig, relevant litteratur i ämnet, en annan var att jag ville ta del av intervjupersonernas egna berättelser utan att ha för mycket bakgrundkunskaper och förförståelser som skulle kunna (för)leda mig i mitt intervjuande. Personernas berättelser utgör kärnan i min uppsats och ur dessa kan läsaren utifrån intervjupersonernas perspektiv utläsa innebörden av konsultarbetet.

## **SYFTE**

Syftet med min uppsats är att, i ett sociologiskt perspektiv, ge en bild av de intervjuade konsulternas arbetssituation och konsultyrkets karaktär samt undersöka om och hur konsultarbetet kan påverka individen på ett såväl professionellt som ett personligt plan. Jag vill även, utifrån mina intervjuer, studera och belysa eventuella risker och möjligheter som konsultarbetet kan innebära för individen.

## PROBLEMATIK

Jag begränsar mig i uppsatsen till konsulter som arbetar som personal- och organisationskonsulter. Denna begränsning grundar sig på ett antagande från mig att konsulter som arbetar med individens och gruppens utveckling i företaget/organisationen även i stor grad utvecklas och påverkas själva. Utveckling och påverkan kan se olika ut hos olika individer men jag ämnar undersöka om det finns någon utveckling eller påverkan som kan anses specifik för konsultyrket. Finns det uttalat eller underförstått ett krav på konsulten som själv arbetar med utveckling och utbildning att själv utvecklas? Kan konsultens utveckling i så fall anses som rent professionell eller även som en personlig utveckling? Jag ämnade vidare studera hur dessa krav och möjligheter påverkar individen och om utvecklingen enbart är positiv eller om konsultarbetet är förenat med risker. Denna problematik har jag försökt komma närmare genom de fyra teman som jag tar upp i uppsatsen.

## UPPSATSENS UPPLÄGG

Inledningsvis presenterar jag den metod som jag använt, mitt tillvägagångssätt och den problematik som jag stött på i fältarbetet. En presentation av intervjupersonerna ingår också i metodavsnittet. Innan jag behandlar mina fyra teman, *konsultens roller, konsultens olika kompetenser, konsultarbetet och utveckling* samt *konsultarbetet och utbrändhet*, ger jag en kort bakgrund och redovisning av hur mina intervjupersoner ser på konsultarbetet. Analysen av de fyra temana är upplagd så att jag först inom varje tema redovisar mitt material, sedan för mig relevant teori och sist väver jag samman teori och empiri i en diskussion. Sist i uppsatsen summerar jag min uppsats och besvarar mitt syfte i en avslutande diskussion.

## METOD

Jag har valt att arbeta med en kvalitativ metod då den kvalitativa metoden undersöker arten eller beskaffenheten på ett fenomen och inte den kvantitativa representativiteten i materialet (Kvale, 1997). Detta är helt i linje med uppsatsens målsättning då min ambition är att försöka förstå det studerade fenomenet och inte att göra en kvantifikation.

Anders Persson (i Sjöberg (red.), 1999) påpekar att det finns en tendens att göra en "kvantifiering av det kvalitativa" inom kvalitativ forskning. Trots att kvalitativa metoder ska skapa en förståelse för fenomen så utgår forskare ibland från den kvantitativa modellen och

uttrycker kvantifiering och representativitet i materialet (*a.a., s. 14*). Detta är något jag eftersträvat att undvika i min uppsats trots att det ibland blivit nödvändigt för att visa på liknande eller olika drag i intervjuerna. Jag strävar dock ej på något sätt efter att generalisera eller visa på kvantitativ representativitet i mitt material.

Jag har valt att använda mig av kvalitativa intervjuer i mitt insamlade av material då min avsikt med intervjuerna var att få ta del av mina intervjupersoners subjektiva erfarenheter i konsultarbetet (*jfr. Kvale, a.a.*). För att urskilja så mycket som möjligt av intervjupersonernas egna tankar och synpunkter har jag arbetat med öppna intervjuer som kan karaktäriseras av att intervjuaren ställer en fråga som intervjupersonen kan svara helt öppet på (*Lanz, 1993*).

Den öppna intervjuformen var fördelaktig då den gav intervjupersonerna utrymme att berätta om sina arbeten och sig själva. Min ambition var att berättelserna skulle skapas av intervjupersonerna och endast styras av mig så till vida att det fanns en intervjuguide att utgå ifrån. I den öppna intervjun ska intervjupersonen få ge sin bild av verkligheten och empirin ska öka förståelsen för intervjupersonens subjektiva erfarenhet (*a.a.*).

”I vid bemärkelse handlar det om att förstå hur och på vilket sätt den sociala verkligheten är konstruerad och ordnad ur respondentens perspektiv.” (*a.a., s.18*)

Min målsättning har således varit att skapa förståelse för intervjupersonen och hans/hennes sätt att förstå verkligheten och fungera i det specifika sociala sammanhang som konsultarbetet innebär.

Även om jag arbetat med öppna intervjuer så hade jag redan från början satt upp vissa teman som jag utgick från. Dessa utgångspunkter har jag inte följt exakt, de har varit möjliga att överskrida och nya teman har kommit till under arbetets gång, men de har tjänat som struktur och hjälpt mig att begränsa intervjumaterialet (*jfr. Merton, Fiske & Kendall, 1990*).

Lanz skriver att skillnaden mellan en intervju och ett samtal är att det i intervjun är intervjuaren som styr samtalet samt att det finns en speciell riktning på intervjun. Jag instämmer i detta resonemang även om jag anser att mina intervjuer ibland fick formen av ett samtal då stundtals varken jag eller intervjupersonen visste exakt var intervjun skulle leda oss (*Lanz, a.a.*).

## **Urval**

Mitt urval av intervjupersoner kom till viss del att baseras på Telefonkatalogens Gula Sidor, och till viss del på tips från intervjupersoner och andra. Tre av intervjupersonerna fick jag tag på via Telefonkatalogens Gula Sidor och fyra genom tips. Av de sju intervjupersonerna är tre intervjupersoner (två män och en kvinna) egna företagare i konsultbranschen och fyra (två män och två kvinnor) intervjupersoner är anställda i konsultföretag. Ingen av personerna kände jag personligen sedan innan.

Ursprungligen hade jag åtta intervjuer inbokade, fyra med män och fyra med kvinnor, men i sista stund blev en av kvinnorna sjuk och jag ansåg mig varken ha tid för eller behov av att söka efter en ny intervjuperson. Jag anser att urvalet har gett mig sju berikande och innehållsrika intervjuer, vilka gett en god inblick i vad konsultarbetet kan innebära för individen.

## **Intervjuer**

Jag valde att spela in mina intervjuer på band för att på ett enkelt och rättvist sätt kunna dokumentera intervjupersonernas berättelser (*Ejvegård, 1993*). En av mina intervjupersoner föredrog dock att jag antecknade istället för att spela in på band, vilket kan ha bidragit till att jag missat viss information då jag var tvungen att agera lyssnare samtidigt som jag antecknade. Under intervjuerna förde jag även anteckningar om intervjusituationen och intryck som jag fick av intervjupersonen under intervjun. Generellt anser jag att mina intervjuer löpte tillfredställande och att jag har fått uttömmande berättelser från samtliga intervjupersoner.

När jag skulle skriva ut mitt material hade jag på grund av den dåliga ljudkvaliteten ibland svårigheter att höra vad som sades under intervjun. Detta har dock inte lett till att jag förlorat stora delar av mitt material utan endast vissa ord. Oftast var det min egen röst som föll bort.

Intervjuerna inleddes med att jag kort presenterade undersökningen och poängterade intervjupersonens anonymitet. Två gånger, vid provintervjun och en annan intervju, missade jag dock att betona anonymiteten. Anledningen till detta kan vid provintervjun ha varit att jag inte visste om intervjun skulle utgöra en del i mitt empiriska material eller ej. Den andra missen inträffade i samband att intervjupersonen inte ville bli inspelad på band. I förvirringen och antecknandet glömdes försäkran om anonymitet. Jag är dock tillfreds med mina intervjuer och anser inte att mina missar har påverkat intervjupersonernas berättelser. De flesta av



konsulterna är vana vid att själva utföra intervjuer i sina arbeten vilket kan bidra till att de är förtrogna med konfidentialiteten i intervjusituationen. Efter varje intervju gav jag mina intervjupersoner utrymme för eventuella frågor och kommentarer kring intervjun och deras arbete som konsulter.

Under intervjuerna kände jag ibland att intervjupersonen missförstod mitt syfte med intervjun, vilket var att få ta del av intervjupersonens *egna* (subjektiva) tankar och funderingar kring arbetet. Intervjupersonerna föredrog ibland, trots mina försök att leda in personen på mer personliga reflektioner, att tala relativt formellt om sitt arbete. Som exempel kan nämnas att jag speciellt under två intervjuer ofta fick upprepa frågorna med betoning på att mitt intresse var intervjupersonens *egen* syn på fenomenet. Trots mina försök och intervjupersonernas positiva inställning till intervjun svarade de ofta objektivt eller generellt på min fråga. Efter ett tag verkade det dock gå upp för intervjupersonerna att de skulle berätta om sig själva och sina egna erfarenheter. De intervjuade kvinnorna var genomgående mer öppna och berättade mer om sina egna tankar och erfarenheter än männen.

I några fall har intervjupersonerna även blivit väldigt personliga under intervjun, något som jag ibland upplevde som svårt att hantera, då jag som intervjuare fått ett nästan alltför stort förtroende. Intervjupersonerna har, som nämnt ovan, ofta under intervjus gång fått mer och mer grepp om min vilja att få ta del av deras egna erfarenheter och därigenom under intervjun blivit mer och mer öppna. Dessutom kom de ibland under intervjun tillbaka till teman som vi tidigare diskuterat och utvecklade dessa ytterligare. En tendens i intervjusituationen som Karen Davies och Johanna Esseveld beskriver är att intervjupersonen efter att intervjun avslutas fortsätter att diskutera och att det är då, på något sätt, den verkliga intervjun startar (*Davies & Esseveld, 1989*). Detta var även fallet för mig. Efter den formella intervjun skapades ett personligare band mellan mig och min intervjuperson, som ledde till att jag fick tilläggsinformation och därmed ökad inblick i och förståelse för konsultarbetet.

Davies & Esseveld (*a.a.*) diskuterar subjekt-subjekt relationen i intervjun, vilken innebär att intervjuare och intervjuperson ska kunna föra en jämlik diskussion. Intervjuaren ska inte styra intervjun mer än vad som kan anses nödvändigt för att få fram relevanta data.

Intervjupersonen ska få tillfälle att känna att han/hon kan styra intervjun med utgångspunkt i frågorna utan för stor påverkan av intervjuaren (*jfr. Lanz, a.a., resonemang om intervju och samtal*). Subjekt-subjekt relationen är en idealsituation, en situation som inte kan följas så till vida att det konstant är jämlikt mellan intervjuare och intervjuperson. Det finns konstant en

maktskiftning mellan vem som styr i olika situationer (Davies & Esseveld, a.a.). Subjekt-subjekt relationen var något jag eftersträvade i mina intervjuer, även om det förekom maktskiftningar i intervjusituationen.

Mina intervjuer varade mellan fyrtiofem minuter och en och en halv timma. De längre intervjuerna gav mig generellt mer uttömmande berättelser och en mer fullständig bild av intervjupersonen. Problemet med korta intervjuer kan vara att intervjupersonens berättelse och konstruktion av denna inte ger en adekvat förståelse för personen (Gubruim, Holstein & Buckholdt, 1994).

Mina intervjupersoner hade olika stor erfarenhet av konsultarbetet vilket kan ha bidragit till att deras berättelser ger olika perspektiv på konsultyrket. Detta menar jag främst fördjupar förståelsen och vidgar bilden av konsultyrket.

### **Intervjuguide**

Min intervjuguide (jfr. bilaga) grundar sig främst på för mig relevanta frågor kring konsulternas bakgrund, arbete, utveckling i arbetet och påverkan av arbetet. Med utgångspunkt från uppsatsens syfte fastställdes ett antal teman (jfr. bilaga) som sedan under intryck av de inledande intervjuerna kompletterades med ytterligare några teman. Exempel på sådana nya teman är: *Skillnaden mellan intervjupersonen hemma och på arbetet* och *Intervjupersonens syn på sin framtid*. Även temat *Vad är en konsult* inkluderades i sista intervjun. Jag funderade på att kontakta de övriga intervjupersonerna för att komplettera detta sista tema men insåg vid genomläsningen av intervjuerna att svaret på denna fråga stod att finna i nästan alla intervjuer även om jag inte direkt ställt frågan.

Min ambition var att formulera frågorna på ett sådant sätt att de inte skulle te sig för komplicerade och abstrakta för intervjupersonen. Jag försökte undvika att formulera mig i sociologiska termer och begrepp. När jag exempelvis ville fördjupa förståelsen om intervjupersonens benägenhet att spela en "konsultroll", d.v.s. undersöka om det fanns olika sätt för personen att bete sig i olika situationer i sitt arbete jämfört med i sitt privatliv kändes det omöjligt att direkt fråga om han eller hon spelar en roll i sitt arbete. Jag frågade istället om skillnader i sättet av vara hemma och på arbetet (jfr. bilaga).

Det är viktigt att hitta ett gemensamt språk där intervjuperson och intervjuaren kan förstå varandra. Jag ville givetvis att intervjupersonerna skulle förstå mina frågor samt att frågorna

inte skulle vara ledande. Viktigt var också att ge intervjupersonerna utrymme att självständigt utveckla sina tankar under intervjun (*jfr. Merton, Fiske & Kendall, a.a.*). Jag inledde därför varje tema med breda frågor som gav en möjlighet till relativt fria associationer och tolkningar. Sedan kunde jag följa upp med mer specifika frågor, efter det att intervjupersonen själv tolkat frågan. Ofta fick jag komplettera med följdfrågor då jag inte förstätt begrepp eller detaljer i intervjupersonens redogörelse för arbetet eller för hans/hennes arbetshistoria. Inte sällan ställde mina intervjupersoner frågor till mig och vi kunde på det sättet utveckla vår förståelse för varandra. Samtalet utvecklades sålunda till en genuin dialog.

Bland konsulterna kan jag urskilja skilda tolkningar på mina frågor utifrån de svar jag fått. Dessa skillnader kan bero på intervjupersonens förväntningar eller förkunskaper som intervjupersonen hade. Intresset bland intervjupersonerna för de olika teman som togs upp i intervjun varierade, vilket innebar att diskussionerna kring ett tema kunde vara mer uttömmande i en intervju än en annan.

Davies & Esseveld påpekar att det är viktigt att intervjupersonen känner att han/hon sitter inne med intressant information. Därför bör man som intervjuare inte ta begrepp och tankesätt för givna utan vara uppmärksam under intervjun så att intervjupersonen själv förklarar och förtydligar sina begrepp och tankesätt (*Davies & Esseveld, a.a.*). Som exempel från min undersökning kan nämnas att jag ibland fick be intervjupersonen förklara specifika ord och fackuttryck. De förklaringar som jag då fick ta del av gjorde att jag kunde fördjupa min förståelse för konsultarbetet och personen i fråga.

### **Intervjukontext**

Flertalet intervjuer med konsulterna genomfördes på intervjupersonens arbetsplats. En av intervjuerna genomfördes i intervjupersonens hem vilket även var platsen för hans arbete. En annan av intervjuerna genomfördes på Stadsbiblioteket i Malmö. Att intervjuerna genomfördes på en för intervjupersonerna familjär miljö (utom eventuellt den på Malmö Stadsbibliotek) medförde troligen att intervjupersonerna kände sig hemma och att intervjusituationen blev avslappnad. Jag är medveten om att hela intervjukontexten, d.v.s. platsen för intervjun, tidpunkten, personerna i rummet, intervjupersonens och mitt eget humör o.s.v., har stor inverkan på de svar man får (*jfr Merton, Fiske, Kendall, a.a.*). Dock anser jag mig ha varit öppen och låtit intervjupersonerna själva få berätta sina berättelser så som de

önskat. Jag anser mig kunna räkna med tillförlitlighet i materialet och tillåta mig att dra relevanta slutsatser eftersom intervjupersonerna fritt fått berätta om sig själva (*jfr. a.a.*).

### **Presentation av intervjupersonerna**

Jag har valt att presentera intervjupersonerna i alfabetisk ordning. Namnen som används på intervjupersonerna är inte deras riktiga namn utan är utbytta för att bevara intervjupersonernas anonymitet. Nedan presenteras intervjupersonerna kortfattat, även detta för att respektera intervjupersonernas anonymitet.

**Anders** är runt femtio, gift och har tre barn. Han arbetar på ett på ett privat företag som konsult och är utbildad systemtekniker och ekonom. Han har tidigare arbetat inom ett flertal olika stora företag i olika positioner, bl.a. som redovisningsansvarig och som konsult i datalogik. En period arbetade han på ett softvaruföretag och så småningom kom han till Malmö och arbetar nu sedan tre år tillbaka på det företag där jag intervjuade honom. Hans arbete består av att vara konsult i uppdrag, han säljer också uppdrag och är även administratör för personalen på sin avdelning.

**Diana**, femtiofyra, är turbo<sup>1</sup>, och har barn. Hon är i grunden sekreterare, började vid trettio års ålder att läsa samhällsvetarprogrammet med inriktning mot sociologi. Efter studierna började hon arbeta med personalarbete. Hon arbetade inom offentlig förvaltning fram till 1991. Sedan har hon haft olika företag, ett med inriktning på design och dans och ett konsultföretag. Diana har även gått in och ur projektanställningar, där hon bl.a. har arbetat som chef. Idag arbetar hon också som projektanställd internkonsult på ett halvstatligt företag. Hennes arbetsuppgifter består mest av ledarutveckling och grupputveckling.

**Katrin** är femtio år, gift och har två barn. Hon är utbildad system- och personalvetare. Inledningsvis arbetade hon som systemvetare på olika företag, i positioner som gruppchef och som systemchef. Sedan hon läst personalprogrammet började hon arbeta med rekrytering och startade sedan ett eget företag i konsultbranschen. Idag arbetar hon på ett kontor med flera konsulter men har sitt eget företag inom nätverket. Katrin arbetar främst med rekrytering, ledarskapsutveckling och ledarskapsutbildning.

---

<sup>1</sup> Hon beskriver begreppet ”turbo” som: ”*min partner och jag bor på var sitt håll och turas om att bo hos varandra på veckosluten.*”

**Martin**, som är runt fyrtio, är gift, och har barn. Han är utbildad socionom och fritidsledare och studerar nu, parallellt med arbetet, till marknadsekonom. Marin har arbetat som socionom inom kommunen på olika nivåer, som socialarbetare och har även drivit egna företag. Nu arbetar han inom en ekonomisk förening, där han fungerar som rådgivare/konsult och VD.

**Per** är trettio ett år och har pojkvän. Han är utbildad yrkesofficer och har även läst ca 150 högskolepoäng i olika ämnen, främst med inriktning på sociologi. Han har arbetat som yrkesofficer och bl.a. varit i Bosnien och New York på olika uppdrag för försvarsmakten. Parallellt med att han arbetat som yrkesofficer har han läst på högskolor och universitet runt om i Sverige. Nu driver Per sitt eget företag i Malmö där han arbetar med diversity management<sup>2</sup> och organisationsutveckling.

**Sara** är fyrtiotre och ensamstående med två barn. Hon är utbildad logoped och beteendevetare. Sara arbetade först under tio år som logoped. Därefter arbetade hon på olika företag med inriktning personal och human resources. Hon började arbeta på konsultföretaget där hon nu är anställd då hon köpt licens på ett test som företaget nu använder. Hennes arbetsuppgifter består mest av personbedömningar, tester, ledarutveckling och teamutveckling.

**Torbjörn** är femtioåtta år, gift och har tre barn. Han är utbildad civilingenjör, civilekonom, har i USA läst en fil.kand. samt i USA tagit en examen i psykologi och psykoterapi. Torbjörn har jobbat på olika företag i olika positioner, bl.a. som ingenjör och personalchef. Han har även, tillsammans med en vän, drivit ett konsultföretag. Sedan 1988 driver han konsultföretag i Sverige och Danmark. Torbjörn arbetar främst med out-placement<sup>3</sup>, ledarskapsutveckling och ger även kurser i olika ämnen.

### **Mitt intryck av intervjusituationerna**

Jag kände mig kompetensmässigt underlägsen i intervjusituationerna då mina intervjupersoner har mer gedigna utbildningar och mer erfarenheter än jag. Samtidigt kände jag mig välkommen och respekterad. Jag uppfattade intervjupersonerna som karismatiska, utåtriktade och förhållandevis säkra på sig själva. De är vana vid att tala, uttrycka sig och stå i centrum. Detta ansåg jag tidvis vara ett problem då konsulterna, i mina ögon, tog på sig en konsultroll

---

<sup>2</sup> Diversity management innebär mångfaldsledarskap där man försöker integrera minoriteter eller andra grupper, vilka vanligt vis inte har så stor plats på ledarnivåer. T.ex. invandrare, kvinnor, homo- eller bisexuella.

<sup>3</sup> Out-placement innebär att hitta ett nytt arbete åt personer som blivit arbetslösa.

och jag hade svårt att komma in på intervjupersonens riktiga jag. En annan möjlighet är givetvis att de inte tog på sig en konsultroll, utan de ständigt agerar karismatiskt och utåtriktat. Intrycket av benägenheten att spela en konsultroll gäller inte alla mina intervjupersoner men dock de flesta. Konsultrollen manifesterades särskilt tydligt under en av intervjuerna, då intervjupersonen plötsligt ställde sig upp och på whiteboarden i arbetsrummet målade upp en modell över hans syn på existerande problem i företag. Intervjupersonerna försökte även hos mig skapa en identifiering i det som de berättade. Jag ser detta som en eventuell vana från konsultarbetet där lyssnaren bör känna en identifiering med talaren för att konsultarbetet ska fungera.

Jag upplevde också att konsulterna vid en tidpunkt var relativt formella för att sedan plötsligt växla och bli informella och ibland t.o.m. väldigt personliga. Ibland gjorde detta det svårt att följa med i växlingarna och följa upp intervjun. Vissa av intervjupersonerna valde att förbli formella och talade även formellt om sitt privatliv. När detta skedde valde jag att lägga mig på samma formella nivå då jag kände att intervjupersonen satt en gräns för vad de ville och inte ville berätta.

Vid några tillfällen märkte jag hur jag på något vis drogs med i konsulternas utstrålning, vilket försvårade min möjlighet att vidmakthålla intervjusituationen. Det kändes tidvis svårt att hålla en, om möjligt, neutral inställning till empiriinsamlandet då dessa konsulter ofta inspirerade och påverkade mig personligen.

### **Bearbetning och analys**

Jag har valt att utgå från mina intervjuer och sedan koncentrerat mig på vissa, för mig, intressanta och relevanta teman. Steinar Kvale (*Kvale, a.a.*) skriver att forskaren genom meningskoncentrering koncist formulerar den information som kommit fram i ett större textavsnitt i den utskrivna intervjun. Jag har under utskriften av mina intervjuer upptäckt återkommande teman eller iakttagelser vilka i viss mån följt det som intervjuguiden (*se bilaga*) behandlat. Genom att koncentrera meningen i dessa delar av intervjuerna har jag sedan sammanställt mina analysteman. Därefter har jag använt mig av olika relevanta sociologiska teorier för att analysera vissa valda teman i min diskussion. Dessa tre delar, resultat, teori, diskussion presenteras tillsammans utifrån de fyra teman jag valt.

Nämnas bör även att jag har "tvättat" mina citat, d.v.s. jag har i vissa fall tagit bort ord eller uttryck vilka skulle kunna framställa mina intervjupersoner i en dålig dager eller ge en

inkorrekt bild av dem. Dessutom underlättar detta för läsaren att obehindrat följa med i intervjupersonernas tankegångar. Korrigeringen är dock liten och jag anser inte att den påverkar innehållet i min uppsats.

## KONSULTARBETET

### Vad är en konsult?

En av mina intervjupersoner förklarar konsultens roll så här:

”(...) det är en som kommer in i företaget med utanförögon, som inte är fördunklad egentligen av hur det ska vara, av hur det alltid har varit.”

Konsultyrket kan, utifrån mitt empiriska material, anses vara ett arbete där en person agerar rådgivare för problemlösning, förändring och utveckling i företag eller organisationer. En av mina intervjupersoner menar att konsulten möter människor i deras arbetsmiljö och är närvarande i de förändringsprocesser som äger rum. Konsulten kommer in som utomstående med målsättningen att se företagets problem ur ett nytt perspektiv och får eventuellt därigenom förändringar att komma till stånd. En av mina intervjupersoner uttryckte det som att han som konsult endast ger sitt perspektiv på ett fenomen inom en organisation:

”(...) som konsult är man ju experten på sin lösning av alla problem (...) jag har använt mig av mina instrument för att lösa problem, jag ser liksom alla problem, lösningar på mitt sätt (...)

Stefan Perssons har i sin examensuppsats (*Persson, 2000*) intervjuat maskiningenjörer som arbetar som konsulter. Han skriver att en konsult är någon som tillför kunskap till en annan som saknar den, han benämner konsulten som *rådgivande specialist*. Stefan Perssons och min undersökning visar liknande drag i förståelsen av konsultarbetet trots att vi har intervjuat konsulter inom olika arbetsområden. Jag menar, i likhet med Stefan Persson, att en konsult kan ses som en rådgivande specialist som kommer in i företaget för att lösa problem eller rådgiva i olika frågor utifrån sitt eget perspektiv och sin egen kompetens (*jfr. a.a.*).

### Arbetsinnehåll och genomförande

Konsulter kommer oftast in i ett företag när företaget har problem eller när en förändring/omorganisering är i stundande. Vissa av mina intervjupersoner menade att konsulten inledningsvis presenterar sig för företaget/organisationen samt därefter får en beskrivning av läget i företaget. De får själva lyssna in och fånga upp strukturen i organisationen för att sedan lägga upp genomförandet av förändringsarbetet. Ovanstående gäller dock inte generellt utan förfarings sättet kan skifta beroende på inom vilket område konsulten arbetar. En del av konsulterna sysslar med kortare utbildningar, håller i seminarier



eller genomför rekryteringar och out-placement. Andra arbetar med större omorganiseringar och långsiktiga förändringsarbeten.

De olika konsulterna arbetar på olika sätt när de hanterar utvecklingen eller förändringen på företaget. En konsult beskrev det som att hon inledningsvis försöker fånga upp stämningarna i gruppen. Därefter försöker hon provocera fram en kreativitet i gruppen för att kunna genomföra en förändring eller utveckling. Det handlar om att lyfta upp problemen från en detaljnivå till en mer generell nivå, menade hon. Per beskrev det som att han "coachar" gruppen för att få insikt om den gruppdynamik som finns för att därefter arbeta vidare med sina utbildningar. Han överför rollen som aktiv på de anställda och vill därigenom att de själva, med hans vägledning, ska skapa förändringarna i företaget.

Många av intervjupersonerna, både internkonsulter och självständiga konsulter menade att problemet med arbetet kan vara att fungera i olika processer samtidigt. De genomför uppdrag samtidigt som de måste sälja och marknadsföra nya uppdrag. Konsultens vara är den kunskap som han/hon innehar och många av mina intervjupersoner menade att de säljer sina uppdrag på sin egen kompetens, erfarenhet eller sin egen personlighet.

Flera av mina konsulter är även verksamma i konsultnätverk där de diskuterar med andra konsulter kring arbetet och arbetsstrategier. Flera arbetar i ett samarbete där de är självständiga företagare eller anställda i ett nätverk/företag. Konsulterna står som ensamma utförare av sina uppdrag eller så samarbetar de med andra konsulter i nätverket/företaget.

### **Ett flexibelt arbete**

Flexibiliteten i konsultarbetet uttrycktes av mina intervjupersoner som bl.a. självbestämmande och frihet. De flesta såg denna flexibilitet som främst utvecklande och berikande. Martin beskrev det som att "*jag har makten över mitt eget liv*". Att bestämma över sin egen tid samt att själv kunna välja sina uppdrag är något som illustreras bäst hos de konsulter som är egna företagare. Det är inte alltid möjligt att bestämma över sin egen tid menade flera men ändå känner de sig mer fria till självbestämmande än vad de gjort i en tidigare anställning. Flexibilitet i konsultarbetet kan även innebära att ständigt interagera i olika grupper, miljöer samt att arbeta med olika uppgifter (*jfr. konsultarbetet och utveckling samt konsultens roller nedan*).

Flexibiliteten i konsultarbetet kan även leda till en osäkerhet och stress (*jfr. konsultarbetet och utbrändhet nedan*). Mina intervjupersoner menade att den flexibla arbetssituationen ibland kan kännas begränsande. Enligt en av mina intervjupersoners åsikt kan han själv bestämma vilka uppdrag han väljer men att han sedan även måste ta de ekonomiska konsekvenserna om han väljer att avböja ett uppdrag. En annan person nämnde att det ibland vid leveranstid kan bli en stor arbetsanhopning medan det under andra perioder är mindre arbete och att han själv därigenom inte kunde påverka sin arbetstid.

### **Att söka nya utmaningar**

Många av de intervjuade konsulterna ansåg att de ständigt behöver nya utmaningar, de trivs inte med rutin. Flera av dem sade att de inom en snar framtid kan se att de arbetar som något annat än som konsult. En av intervjupersonerna menade att han försöker hitta nya vägar i konsultarbetet, han vill arbeta med andra typer av konsulterande, kanske i ett nätverk som sammankopplas med en praktisk verksamhet. Flera av intervjupersonerna sade att de kan tänka sig att gå in i fasta anställningar som konsulter eller chefer eller att de kan tänka sig ett projektarbete som internkonsult. Att pensionera sig vid sextiofem såg flera av konsulterna som en omöjlighet. De trivs med sitt arbete och vill alltid i någon form arbeta med utveckling och förändring.

Efter ovanstående mer inledande genomgång av konsultarbetet kommer jag att gå in på de fyra teman som jag valt att avhandla i min analys. De följande avsnitten handlar således i tur och ordning om konsultens roller, konsultens olika kompetenser, konsultarbetet och utveckling samt konsultarbetet och utbrändhet.

## KONSULTENS ROLLER

Flera av mina intervjupersoner sade att det finns en viss skillnad i deras sätt att vara hemma och på arbetet. Dock påpekade de flesta att denna skillnad mellan arbetsliv och privatliv finns hos varje förvärvsarbetande person och att det inte endast gäller konsulter. Exempel på skillnad hos dem som yrkespersoner eller som privatpersoner ansåg några vara att de inte behöver ha samma uppmärksamhet hemma som de har på arbetet. De har inte samma ansvar hemma. En av de intervjuande menade att när hon kommer hem efter en krävande arbetsvecka så ”stänger hon bara av”. Hon menade att det är en skillnad på henne när hon slappnar av hemma och när hon är på arbetet.

En annan intervjuperson sade att han försöker uppnå så lite skillnad som möjligt vad gäller sitt beteende som konsult och som privatperson. Samtidigt berättade han att när han undervisar som konsult så tar han på sig en speciell roll, en slags ledarroll framför gruppen. Han benämnde detta en auktoritär roll. Detta kan få uttryck i att han agerar som att han är bra på det han gör även om han ibland tvivlar på sin egen kompetens. Den rollen, av ledare eller auktoritär person, har han inte när han arbetar på kontoret. Per menade att han vill närma sig de anställda på företaget under jämlika förhållanden och därigenom försöker ”*plocka bort konsultstämpeln*”. Sara å andra sidan menade att konsultrollen som hon intar beror på det uppdrag som hon genomför och de krav som ställs på henne i uppdragsutförandet. En annan av mina kvinnliga konsulter sade att olika personer har beskrivit henne som att hon *blir* karismatisk när hon står inför en grupp av människor. Hon blir en helt annan person när hon reser sig upp.

### Erwing Goffman

Erwing Goffman (*Goffman, 2000*) har analyserat individens sätt att förhålla sig till andra individer. Individens, menar han, framför ett framträdande, en roll, inför de andra (publiken). Goffman definierar framträdandet som den samlade aktivitet hos en individ vid ett tillfälle som tjänar till att påverka någon av de andra i publiken. Framträdandet, rollen, visar på den uppgift som ska utföras och inte den agerandes egentliga karaktär. Den roll som individen spelar påverkar den bild som de andra får av honom/henne. När individen ska genomföra ett framförande använder han/hon den information som han/hon har om publiken för att lägga upp en handlingsplan för situationen. Det är dock inte säkert att de andra väljer att tro på den

bild som individen framställer av sig själv därför gäller det att individen kontrollerar sitt beteende (*a.a.*).

En individ står ofta inför olika publikgrupper och förväntas då spela olika roller. William James (*i a.a.*) uttrycker att individen spelar olika roller beroende på vilken grupp han/hon interagerar med:

”(...) vi kan i själva verket säga att han har lika många olika sociala jag som det finns klart avgränsade *grupper* av individer vilkas åsikter han har intresse av. Han visar i allmänhet upp olika sidor av sig själv för var och en av dessa olika grupper (...) vi visar inte upp oss för våra barn på samma sätt som vi gör inför våra kamrater på klubben, för våra kunder som vi gör inför de arbetare vi har in vår tjänst eller för våra egna överordnade och arbetsgivare som vi gör inför våra förtroliga vänner.”  
(*William James, i a.a., s. 49f*)

Goffman talar vidare om olika regioner där en region är det utrymme där individen uppför eller planerar framträdandet (*a.a.*). Individens framträdande äger rum i den *främre regionen*. I den *bakre regionen* konstrueras illusioner och uttryck och individen går där igenom sina framträdanden och repeterar dessa. Individen kan inbilla sig att det finns en publik närvarande för att genomföra repetitioner av sitt framträdande. I den bakre regionen kan även individen lägga av sig sin roll. För individen är det viktigt att gränsen mellan den bakre och den främre regionen är stängd och det gäller att individen har kontroll över de båda regionerna (*a.a.*).

En social fasad blir en kollektiv representation genom att den skapar förväntningar, således kommer individen leva upp till de förväntningar som finns på honom/henne. De framträdanden, roller, som individerna socialiserar beror på de förutsättningar och förväntningar som finns i samhället. Goffman menar att socialisation innebär tillägnandet av olika uttrycksvarianter för att klara de olika roller som individen förväntas spela (*a.a.*).

### **Konsultens arbete – att spela en roll eller att framföra ett framträdande?**

Mina konsulter intar, enligt min tolkning utifrån Goffman, en viss roll i arbetet och i hemmet och framför ett visst framträdande beroende på vilken uppgift de ska genomföra i konsultuppdraget.

Goffman (*a.a.*) skriver att vi spelar olika roller beroende på vem vi interagerar med. Individen har olika sociala jag för olika grupper som de tillhör. Utifrån Goffmans resonemang tolkar jag mitt material så att konsulten spelar en roll i sitt arbete och en annan i sitt privatliv eftersom dessa två arenor har klart avgränsade publikgrupper. Dessa två sfärer är avgränsade som olika

rollsfärer men konsultrollen i sig kan inte anses som generellt definierbar då konsulten inte spelar olika roller i konsultarbetet utan, enligt min tolkning, framför olika framträdanden i sitt arbete. Publiken i arbetsfären har det gemensamt att de är uppdragsgivare som förväntar sig olika agerande från konsulten beroende på uppdragets karaktär. Varje uppdragsgivare skiljer sig från de andra vilket gör att konsulten i sin konsultroll definierar och genomför olika framträdanden. Även om jag anser att konsulterna genomför olika framträdanden hos uppdragsgivarna så är dessa, menar jag, mer lika varandra än rollspelet i den privata sfären jämfört med rollspelet i arbetsfären.

Mina intervjupersoner betonade att det finns en skillnad i hur de är i arbetet och hemma. T.ex. menade de att de inte har samma koncentration för en uppgift hemma som de har på arbetet. En person sade att han inte lyssnar lika uppmärksamt hemma som han gör på arbetet. En annan av mina intervjupersoner sade att han agerar auktoritär när han står inför en grupp. Den rollen, av ledare eller auktoritär person, har han inte när han arbetar hemma. Detta illustrerar det jag ovan nämnde att konsulten på arbetet har en roll och hemma en annan<sup>4</sup>.

Enligt min mening är inte konsultrollen väldefinierad då den är avhängig uppdragens karaktär, d.v.s. de olika framträdandena. Dock hävdar jag att konsultrollen innebär en utpräglad adaptionsförmåga för olika situationer, en förmåga att framföra olika framträdanden i olika situationer samt att veta hur detta ska genomföras. Denna adaptionsförmåga menar jag delvis kan definiera konsultrollen<sup>5</sup>.

Goffman (*a.a.*) menar att en individs jag är en produkt av en framställning, inte en orsak till den, samt att den roll som individen spelar påverkar den bild som de andra får av honom/henne. Konsultens påverkan på sin publik förstår jag som essentiell i konsultarbetet då konsulten säljer sina uppdrag genom sin personlighet och kompetens. Därigenom blir det viktigt för individen att vara flexibel och kunna tolka sin publik för att sedan genomföra ett kontrollerat framträdande som övertygar och inspirerar publiken. För att tolka en situation menar Goffman att individen delvis måste förlita sig på alla de yttre tecken som finns i situationen samt den information som finns att återhämta i densamma. En av mina intervjupersoner uttryckte hur hon intar sitt förhållningssätt till sin publik så här:

---

<sup>4</sup> Jag hävdar, med stöd av mina intervjupersoner, dock inte att detta är specifikt för konsultarbetet utan att det inom alla yrkesgrupper kan återfinnas en dylik skillnad mellan yrkesliv och privatliv.

<sup>5</sup> Jag definierar även adaptionsförmågan som social kompetens eller som en del av den flexibilitet som krävs i konsultarbetet.

”(…) det beror på vilken grupp jag står inför, hur jag betar mig. Jag är oerhört känslig för stämningar, jag är bra på att lägga mig beroende på var de vill ha mig (….) är det mycket humor som gäller (i uppdragsgenombörandet, *min anmärkn.*) då är det mycket humor som gäller. Är det väldigt strikt och strukturerat som gäller (i uppdragsgenombörandet, *min anmärkn.*) då blir det strikt och strukturerat.”

Genom min intervjupersons uttalande hävdar jag att hon definierar vad som förväntas av henne för att uppfylla sin publiks önsknningar och därigenom även för att fortsättningsvis få tillgång till flera konsultuppdrag. Konsultens benägenhet att tolka publiken samt att genomföra trovärdiga framföranden blir därigenom avhängig konsultens fortsatta utförande av uppdrag, d.v.s. avhängig konsultrollens existens.

Olika framträdanden, roller, socialiseras i samhället beroende på de förutsättningar och förväntningar som finns i samhället (*a.a.*). Jag menar att konsulterna omdefinierar sitt beteende för att uppfylla en förväntan i det framträdande som de genomför och att det därigenom blir viktigt för konsulterna att förstå de förväntningar som finns på konsultrollen. Den förväntan som uppdragsgivarna har på konsulten kan i grunden anses vara rådgivning och problemlösning. Dock ser utförandet av konsultrollen, d.v.s. framträdandet olika ut beroende på de olika uppdragsgivarna, vilket gör att det inte finns någon väl definierad bild av konsultrollen.

Goffman (*a.a.*) talar om en främre och en bakre region. I den främre regionen framför individen sitt framträdande och i den bakre regionen repeterar och går individen igenom sitt framträdande. Jag anser att den bakre regionen är avhängig framträdandet i den främre regionen. För att kunna genomföra konsultrollen tillfredställande menar jag att det krävs mycket utrymme för repetition i den bakre regionen. Goffman (*a.a.*) skriver att individen i den bakre regionen kan lägga av sig sin roll. En av mina intervjupersoner sade att när hon kommer hem stänger hon av arbetet och slappnar av. Även kontoret kan i vissa fall anses som en bakre region där konsulten kan få möjlighet till rekreation och förberedelse för nya uppdrag. Flera av intervjupersonerna menade att de behövde denna, av mig tolkade som, bakre regionen för att samla energi för kommande uppdrag. Detta kan i min mening jämföras med mitt resonemang kring risken för utbrändhet i konsultarbetet (*jfr. konsultarbetet och utbrändhet nedan*).

## KONSULTENS OLIKA KOMPETENSER

Nästan alla konsulterna nämnde vikten av att ha en relevant kompetens och erfarenhet av arbetslivet för att arbeta som konsult. Många menade att man inte kan vara för ung som konsult eftersom man då inte kan skapa det förtroende som är viktigt i arbetet. Torbjörn beskrev detta som att det är viktigt att själv ha suttit ”i de där varma stolarna” för att vara verksam som konsult. Det krävs dessutom i konsultarbetet kompetenser i något eller några ämnen, en utbildning av något slag.

Flera av mina intervjupersoner menade att konsultarbetet kräver en flexibilitet (*jfr. ett flexibelt arbete ovan*) och ständig förändring av individens förhållningssätt. I flexibiliteten ingår även att ha en känsla för olika situationer vilket vissa intervjupersoner menade krävs samtidigt som det var något de själva innehade. Diana sade t.ex. att hon har ”en otrolig fingertoppskänsla när det gäller känslor och hur människor i en grupp mår.” Martin menade, som flera av konsulterna, att konsulten måste vara en ”försäljartyp”, en *entreprenör*, detta för att uppnå ett förtroende hos kunden. Jag hävdar att försäljaren eller entreprenören i sitt arbete också kan anses som flexibel, känslig för kontextförändringar och förväntningar på honom/henne.

Martin sade, i likhet med de flesta av mina intervjupersoner, att konsulten måste kunna lyssna och samtidigt förmedla en kunskap. Per, i likhet med flera andra, talade även om vikten av att vara ödmjuk i relationen med sin uppdragsgivare och de anställda på företaget. En annan intervjuperson menade att det gäller att förstå i vilken position/situation kunderna befinner sig och att tala till dem på deras språk, i deras situation. Inte endast att lyssna utan även att ha mod att argumentera och provocera så att förändringsprocesser kommer till stånd menade flera av intervjupersonerna vara en viktig kunskap.

Några av intervjupersonerna menade att konsulten bör ha distans till sitt arbete. Anders talade om att konsulten måste ha en ”konsultgard” för att inte bli ett med kunden. Konsulten måste förstå var gränsen går så att han/hon inte fastnar i det som inte har med uppdraget att göra. Detta sade några av mina intervjupersoner kräver att man har god självdisciplin och självinsikt. En konsult menade att det gäller att hantera de emotionella saker som man går igenom som konsult i arbetet med uppdragen.

## **Kompetens**

Magnus Söderström (*Söderström, 1990*) hänvisar till uppslagsböcker i vilka står att finna definitioner av kompetens som t.ex. ”*skicklighet*”, ”*behörighet*” eller ”*förmåga*”. Han menar dock att dessa definitioner är alltför snäva och går vidare till engelska ordböcker där kompetens kan innebära ”*att ha erforderlig eller lämplig förmåga och kvalitet*” eller förmågan ”*att fungera och utvecklas på ett visst sätt*”. Stjernberg (*1989, i a.a.*) ser kompetensen som kunskaper, färdigheter samt de tillfällen individen har att utnyttja dessa. Keen (*1986, i a.a.*) menar att kompetens innebär förmågan att klara en situation och att handla. Kompetensen kan även vara att ha kontroll, antingen kontroll över sin omgivning eller kontroll över sig själv. Kompetens kan vara relaterat till den enskilde individen eller till kollektivet, organisationsrelaterat. Begreppet kompetens bör, oavsett om det är individ- eller kollektivt relaterat förstås i relation till omvärlden, annars kan kompetensen inte existera (*a.a.*).

## **Social kompetens**

Anders Persson (*Persson, 2000*) skriver om social kompetens och menar att begreppet i arbetslivet kan beskrivas som förmågan att smälta in i en grupp. Han menar att det finns en relationsaspekt i begreppet som handlar om:

”Individens sätt att fungera i relationer med andra individer (...) att personen har förmåga att ”ta folk”, vilket betyder att man har förmåga att ingå i relationer, att vara lyhörd för den andre och kommunicera med sin omgivning” (*a.a., s. 14*)

Anders Persson menar vidare att en social relation, eller en kundrelation (som han anser vara detsamma) kan beskrivas som en relation som kännetecknas av förtroende, tillit, ömsesidighet, respekt samt förmåga att lyssna. Han hävdar också att social kompetens kan betyda *samarbetsförmögen, lojal, anpasslig, relationsförmögen, ärlig*. Begreppet förklaras även av författaren som en förmåga att fungera i en grupp eller i relation till andra individer. Social kompetens kan även vara en kombination av båda dessa förmågor (*a.a.*).

## **Kompetent eller socialt kompetent?**

Söderström (*Söderström, a.a.*) beskriver kompetens som att inneha erforderlig eller lämplig förmåga och kvalitet för en uppgift som även är knuten till omvärlden. Mina konsulter menade, i jämförelse med Söderström, att konsultens arbetskompetens är en relevant utbildningsbakgrund och arbetslivserfarenheter, vilka behövs för att kunna skapa förtroende hos uppdragsgivare och därigenom för att väl lyckas genomföra ett uppdrag. I jämförelse med



Stefan Perssons (*Persson, a.a.*) studie av konsulter så krävs även för mina konsulter en uppgiftsbestämd kompetens som överskrider den kompetens som finns inom företaget där uppdraget ska genomföras. I konsultarbetet krävs kompetenser i något ämne, en utbildning, vilken bör överskrida kunskapen som finns inom det företaget. Utbildningen och delvis arbetslivserfarenheten väljer jag att kalla för formell kompetens (*se vidare nedan*).

Konsulten måste kunna lyssna, vara ödmjuk samt förmedla de kunskaper som företaget behöver. En intervjuperson menade att det gäller att förstå i vilken position/situation kunderna befinner sig och att tala till dem på deras språk i deras situation. Andra intervjupersoner sade att det krävs en känsla, en ödmjukhet för situationer samt en flexibilitet. Diana menade att hon har en känsla för situationer och för individers befinnande. Per beskrev flexibiliteten och ödmjukheten i uppdraget så här:

”(...) det gäller verkligen att kunna vara ödmjuk för den känslan dom (de anställda på företaget, min anmärkn.) har (...) samtidigt som man inte får tappa perspektivet på vad det är vi ska uppnå.”

En del av konsultkompetensen blir således, i likhet med Söderströms (*Söderström, a.a.*) tanke, att ha kontroll, antingen kontroll över sin omgivning eller kontroll över sig själv. I kontrollen över sig själv kan inkluderas det som vissa av konsulterna uttryckte som självdisciplin och självinsikt. Lyssnandet skapar den kontroll som konsulten behöver för att göra en bedömning av uppdragets karaktär och för att därefter genomföra uppdraget. Söderström skriver även att kompetensen ständigt är relaterad till omvärlden (*a.a.*). Jag anser mina konsulter som *omvärldsavlyssnare*, vilka ofta är experter på att känna av stämningar och situationer. Denna typ av kompetens kommer jag att kalla social kompetens (*se vidare nedan*).

De formella kompetenser konsulterna har är, enligt mig, allmänt likvärdiga med olika formella kompetenser som krävs för de flesta typer av arbeten, d.v.s. en kunskap inom ett område och en erfarenhet inom ett område. Jag tror däremot att konsultyrket kanske mer skiljer sig mot andra yrken i det att det särskilt kräver en annan typ av kompetens, en social kompetens och en stor flexibilitet i arbetet.

Anders Persson (*Persson, a.a.*) menar att social kompetens inom arbetslivet kan beskrivas som förmågan att smälta in i en grupp. Han menar att social kompetens kan vara att vara lyhörd i situationer och att känna av olika relationers natur. Dessutom uttrycker han det som att kunna ”*ta folk*”, vilket jag även anser kunna illustrera mina konsulter sätt att vara (*jfr. a.a.*). Torbjörn beskrev denna kompetens så här:

”konsten att vara konsult är egentligen konsten att kunna prata med människor och uppnå ett förtroende väldigt snabbt (...)”

Detta hans uttalande kan jämföras med de intervjupersoner som menade att konsultyrket är att vara försäljare, entreprenör. Även dessa yrken kräver en förmåga att lyssna in situationer samt att sälja sin egen produkt<sup>6</sup>. Torbjörn sade, som jämförelse, att konsulten ”*för det första ska vara en speciell typ. (Han/hon) ska vara en social typ, en öppen typ.*” Jag tolkar personer som kan ”ta folk” som öppna och utåtriktade individer, eventuellt kan de också vara ”försäljartypen” eller ”entreprenören”. Med bakgrund mot Anders Perssons (*a.a.*) definition av social kompetens som lyhördhet, anpassningsförmåga, samarbetsförmåga o.s.v. hävdar jag att social kompetens är något som i hög grad kännetecknar mina konsulter.

Anders Persson (*a.a.*) förklarar även social kompetens som en förmåga att fungera i en grupp eller i relation med andra individer. Detta uttrycktes av mina intervjupersoner som grunden för konsultarbetet. Några av mina konsulter menade att grupparbetet inte alltid betecknas av konsensus utan att de även måste kunna argumentera och provocera så att förändringsprocesser kommer till stånd i gruppen. Jag tolkar detta som att en konsult i ett första steg måste inneha en stor social kompetens genom att kunna förstå, lyssna och smälta in i gruppen. Det andra steget i den sociala kompetensen blir för konsulten att ha en så god kontroll över situationen att han/hon kan provocera och argumentera för sin sak i ett företag där han/hon egentligen är främmande.

Som summering anser jag att mina intervjupersoner innehar en stor formell kompetens och en kanske större social kompetens. Den sociala kompetensen, menar jag, blir avgörande för konsultens arbetsutförande då konsulten bör inneha en stor flexibilitet samt att kunna skapa en god kontakt med uppdragsgivare och utbildningsdeltagare för att fungera som konsult. Kanske är den sociala kompetensen den viktigaste då konsulten inte kommer att sälja sitt uppdrag endast på sina kunskaper utan på sin personlighet. Den formella kompetensen sätts sedan på prov i utförandet när uppdraget redan är sålt.

---

<sup>6</sup> Som ovannämnt kan konsultens produkt anses vara den egna kunskapen och kompetensen.

## KONSULTARBETET OCH UTVECKLING

En av intervjupersonerna sade att han blivit mer effektiv och mer inriktad på resultatet som konsult än vad han varit i sina tidigare arbeten. Han beskrev sig själv även som mer ”*distinkt och mer fokuserad*”. Torbjörn menade att han har blivit mer mjuk och mer ödmjuk genom sitt arbete som konsult. Arbetets påverkan och individens utveckling bör utifrån dessa uttalande, menar jag, främst ses som avhängig den enskilde konsultens/personens arbetshistoria och erfarenheter.

Mina intervjupersoner sade alla att de utvecklas mycket i sitt arbete. Genom att träffa nya människor, se olika företag och olika branscher samt genom att arbeta med förändringar så lär de sig ständigt nya saker. De menade att de tar på sig projekt som kan vara utmanande och att de genom varje projekt/uppdrag utvecklas och lär sig något nytt. Diana beskrev arbetet som ett ständigt lärande genom de olika processerna som hon går igenom. Katrin uttryckte det som att hon genom sitt arbete ”*utkristalliserats*”, hon har blivit mer medveten om såväl sina starka som sina svaga sidor. Andra av mina intervjupersoner uttryckte att det är stimulerande och berikande att arbeta med människor.

En annan del i utvecklingen kan vara att få stöd utifrån och att t.ex. samtala med en kollega. När Diana samtalar med sina kollegor menar hon att saker och ting faller plats, hon får möjlighet till att gå vidare i arbetsprocessen. De flesta av konsulterna har bedömt berikande att samtala med folk runt omkring och att därigenom lära sig mer samt att få stöd. En av intervjupersonerna går i psykologhandledning för att utveckla sig personligen och därigenom stärka sin kompetens i sitt arbete. Katrin uttryckte det som att det är viktigt att vara ute bland folk för att följa med i utvecklingen. En person sade att det är viktigt för honom att ha ett kritiskt umgänge som kritiserar och ifrågasätter det han gör. Detta bidrar till att han ständigt hittar nya ”*instrument för att kunna utveckla sig själv*”. Många av konsulterna är engagerade i olika föreningar eller nätverk där de arbetar med andra individer och på så sätt utvecklar sig själva.

Konsulter, vilka själva arbetar med utveckling i sina uppdrag, är med utgångspunkt från mina intervjuer medvetna om vikten av sin egen kompetensutveckling. Flera av mina konsulter studerar parallellt med att de arbetar, de går på olika seminarier och kurser vid olika tillfällen samt försöker hålla sig à jour med den forskning som bedrivs. Per sade att han ibland besöker företag på ”*studiebesök*” för att hålla sig à jour med arbetslivet. En av intervjupersonerna

menade att det var väldigt viktigt med konkurrentanalys, d.v.s. sätta sig in i vad konkurrenterna gör för att själv kunna utvecklas och att själv skapa ett bättre program än konkurrenterna.

Två av mina intervjupersoner går på yoga/meditation, de andra håller på med annan fysisk aktivitet som golf, tennis o.s.v. De menade, i likhet med flera andra konsulter, att en viktig del är att hålla sig i fysisk form för att ha kraft att utföra sitt arbete.

### **Den symboliska interaktionismen**

Herbert Blumer (*Blumer, 1986*) definierar den symboliska interaktionismens tre utgångspunkter. Den första är att människan agerar mot objekt som har olika betydelser för de personer som står i relation till objektet. Betydelsen styr sedan individens förhållningssätt till objektet. Ett objekt kan anses vara allt som kan utpekats eller refereras till, t.ex. människor, saker, ideal, grupper o.s.v. Den andra premisen utgår ifrån att objektets betydelse är skapad utifrån den interaktion som människan har med sina medmänniskor. Därigenom influerar individens historia och forna handlande till personer och saker nulägets handlande mot objekt. Den tredje och sista premisen är att objektets betydelse tillägnas och modifieras genom en tolkningsprocess hos människan när han/hon hanterar de mötta objekten. D.v.s. ingen tolkning är statisk utan all interaktion kan ändras utifrån den kontext som den utspelas i (*a.a.*).

Ett objekts mening har olika betydelse för de individer som handlar mot objektet. Bakgrunden till en individs meningstolkning har sitt ursprung i individens forna interaktion med andra individer. När en individ tolkar ett objektets betydelse är tolkningen beroende av hur andra människor agerar mot individen, när denne står i relation till objektet. De andras agerande definierar även objektet för individen. Därigenom lär sig individen handlande och kan även genom att observera omgivningen utveckla sitt handlande (*a.a.*).

Blumer poängterar att individen även agerar mot sig själv och att han/hon därigenom blir objekt för sitt eget agerande. En individ ser sig själv såsom andra definierat honom/henne. Han menar att självinteraktionen inte bör ses som en interaktion mellan två psykologiska system utan som att individen interagerar med en annan individ. Genom att individen interagerar med sig själv och behandlar sin omgivning genom självinteraktion blir han/hon en social varelse (*a.a.*).

### **Kompetensutveckling eller personlig utveckling?**

Jag anser konsultarbetet vara ett yrke där individens arbetsutförande är avhängigt den förmåga individen har att tolka symboler och situationer. Konsulten agerar utifrån tidigare erfarenheter men bör även tolka och definiera nya situationer och kontexter. Genom den krävda flexibiliteten utvecklas konsulten såväl i sin formella kompetens som privat (*jfr. a.a.*).

Kompetensutvecklingen hos konsulterna ser jag som en utveckling av den av mig ovan definierade formella kompetensen (*jfr. mitt resonemang om formell kompetens ovan*).

Konsulternas kompetensutveckling kan ske genom kurser, seminarier och utbildningar vilka kan anses främja den formella kompetensen d.v.s. de kunskaper och formella erfarenheter som konsulten använder sig av i sitt arbete. Dessa kunskaper har förvärvats genom utbildning och/eller interaktion med andra. Kompetensutvecklingen främjar indirekt den personliga utvecklingen.

Den personliga utvecklingen föreställer jag mig som en utveckling av den sociala kompetensen (*jfr. mitt resonemang om social kompetens ovan*). Den sociala kompetensen är den möjlighet och förmåga individen har att fungera och kommunicera i sin omgivning. Jag nämnde ovan att jag anser den sociala kompetensen vara den viktigaste aspekten i konsultarbetets utförande då konsulten främst säljer sina uppdrag på den egna personligheten. Därför menar jag även att den personliga utvecklingen blir avhängig konsultens fortsatta arbetsutförande. I den personliga utvecklingen menar jag, utifrån mina intervjuer, att fysisk träning, samtal med personer i omgivningen samt arbete i nätverk kan ingå. Genom dessa aktiviteter utvecklas individen såväl för arbetet som för privatsfären men jag väljer att kalla utvecklingen personlig utveckling då individen genom dessa aktiviteter främst utvecklar hela sitt jag och kanske inte främst utvecklas professionellt.

Enligt min åsikt begränsar sig mina konsulter utveckling inte endast till kompetensutveckling utan att utvecklingen även innefattar personlig utveckling såsom de symboliska interaktionisterna definierar den. Konsultyrket har jag beskrivit som ett flexibelt yrke där individen ständigt omdefinierar sitt handlande för att fungera i olika situationer. Den sociala kompetensen blir avhängig omgivningen och samspelet med densamma. Detta är i min mening ett lärande av olika situationer och sammanhang vilket utvecklar individen personligen och professionellt (*jfr. a.a.*).

Vissa av konsulterna menade att det intressantaste med arbetet är att arbeta med människor.

En intervjuperson uttryckte det så här:

”Jag tycker det är spännande med udda individer. Jag upphör aldrig att förvåna mig över människor, man kan aldrig begripa människor (...)”

Genom arbetet med människor och deras utveckling måste konsulten ständigt omvärdera sitt eget beteende och utvecklas därigenom som individ/person (*jfr. a.a.*). Trots detta kan, i jämförelse med citatet, konsulten kanske aldrig utvecklas nog för att förstå allt. Därigenom menar jag att konstant personlig utveckling krävs för att arbeta som konsult.

En del i den personliga utvecklingen kan även vara att få den ”påfyllning” som flera av mina intervjupersoner nämnde. Som konsult kan givandet (*jfr. konsultarbetet och utbrändhet nedan*) bli påfrestande och då behöver individen få en påfyllning av något slag. Jag menar att konsultens personliga utveckling kan fungera som en sådan påfyllning likaväl som den blir en kompetensutveckling. En av mina intervjupersoner går i psykologhandledning för att utvecklas, en annan menar att det är viktigt för den personliga utvecklingen att ha ett kritiskt umgänge som kritiserar det han gör, flera menar att det berikar att samtala med människor. Konsulterna fungerar i olika kollektiva konstellationer och de uttrycker det som viktigt att lära och utvecklas på detta sätt. Jag menar att den personliga utvecklingen hos konsulterna kan fungera som en kompetensutveckling men även som ett sätt att undvika utbrändhet.

## KONSULTARBETET OCH UTBRÄNDHET

Kärnan i konsultarbetet beskrevs av mina intervjupersoner som att *ge*. En av intervjupersonerna sade att när folk kommer till honom så vill de ha något, det är en del i arbetet men det kan vara betungande om man inte får något tillbaks. Det gäller då att få någon slags ”påfyllning” för att inte mentalt påverkas negativt, detta kan, menade flera, ske genom t.ex. kompetensutveckling och utbildningar. Martin sade att han tidvis känt sig oerhört trött och uttömd. En annan intervjuperson beskrev enligt följande:

”(...) nackdelen är att man bränner ut sig (...) när man kommer in så att säga i den rytmen så är det väldigt påfrestande (...) det tär liksom, det gör det att man arbetar mycket.”

Flera av intervjupersonerna menade att det kan vara svårt att koppla av i arbetet eftersom de arbetar konstant. Per sade att han ibland arbetar för mycket och går in i ett projekt så att han försummar sin omgivning och det sociala livet. Uppdraget tar för mycket tid och energi från honom. Flera andra konsulter upplever samma sak. Diana menade att uppdraget ibland kan ta för mycket av hennes fritid, vilket kan inverka negativt på privatlivet och Torbjörn uttryckte det som att konsulter inte har tid att vara sjuka.

En annan av intervjupersonerna sade att arbetet påverkar honom negativt psykiskt. Han beskrev det så här:

”(...) man mår ibland väldigt dåligt helt enkelt, den frustration som blir att man arbetar och arbetar och det händer inget. Man har någon slags press (...) mellan uppdragsgivarna och verkligheten som man arbetar i, det kan vara väldigt jobbigt.”

Han menade att när han arbetar med problem i organisationer går han själv igenom de problem och de förändringar som sker. En annan av konsulterna menade att man inte kan arbeta som konsult hela livet för att man annars ”blir tom”, eftersom konsultarbetet går ut på att hela tiden ge. En annan person beskrev att hon ibland kan känna sig utarbetad och inte har någon energi kvar. Det svåra, som flera av mina intervjupersoner nämnde, är att komma bort från arbetet rent mentalt. En av personerna uttryckte det som att ”företagshjärnan går hela tiden”. Sara beskrev samma fenomen på ett annat sätt. Hon menade att när hon samtalar med människor så har hon ”en parallelltanke som att jag försöker analysera den person som jag har framför mig och ibland är det väldigt enerverande”.

Konsulten, särskilt som egen företagare, måste ta ansvar för hela processen i arbetet (*jfr. konsultarbetets karaktär ovan*). En av konsulterna menade att hon känner ett stort ansvar för

hela företagsprocessen. Hon sade att hon som konsult blir sin egen produkt men att hon inte alltid har alla de egenskaper som krävs för att genomföra hela företagsprocessen. En av konsulterna påpekade också att det kan vara svårt att arbeta med ett projekt och sedan känna att hon inte längre behövs på företaget eller i organisationen.

### **Christina Maslach**

”Utbränning är ett syndrom med emotionell utmattning, depersonalisation och nedsatt personlig prestation som kan förekomma hos individer som ”arbetar med människor” på något sätt. Det kan vara en reaktion på den kroniska emotionella påfrestningen i att ha mycket att göra med andra människor, särskilt om de har bekymmer och problem.” (Maslach, 1985, s. 12)

Christina Maslach (a.a.) menar att utbrändhet är en reaktion på en känslomässig påfrestning hos individen. Individen blir *emotionellt utmattad* när omgivningens krav blir för höga för individens prestationskapacitet. *Depersonalisation* sker när individen har en onormalt saklig och okänslig inställning till omgivningen. Denna okänsliga inställning skapar hos individen en känsla av misslyckande i sin prestation vilken kan leda till *nedsatt personlig prestation*. Den totala känslomässiga påfrestningen leder hos individen till en stress. Upphovet till denna stress står att finna i den sociala interaktionen mellan hjälparen och den utsatta personen. Stressen kan ses som en typ av arbetsstress (a.a.).

Enligt Maslach kan utbrändhet bäst förklaras med ”*utgångspunkt i mellanmänsklig stress, betingad av arbetssituationen*” men att personligheten kan spela en viss roll i benägenheten att bli utbränd. En individ kan vara i riskzonen för utbrändhet genom att arbeta i arbeten där hjälpanDET blir för stort (a.a., s. 20).

Det signifikanta för utbrändhet är att synen på personer i omgivningen blir likgiltig. Toleransen för de andra nöts ut av de emotionella spänningarna. Frånvaron av positiv feedback kan vara en anledning till att en individ blir utbränd. Den utbrände individen tenderar att skylla problemen på sig själv men även i andra fall läggs skulden på personen som ska hjälpas. Maslach menar att relationen mellan givare och mottagare är viktig i förståelsen av utbrändhet men även sammanhanget eller organisationen där relationen äger rum. Arbetsmiljöer med risk för utbrändhet signifieras av hög arbetsbörda, lågt självbestämmande och bristfälliga möjligheter till raster/pauser (a.a.).

Individens totala omgivning inklusive vänner, familj och kollegor blir påverkade av den utbrände. Kontakten med omgivningen dras ned såväl kvalitativt som kvantitativt. Den



emotionella distansen kan vara ett sätt att komma ifrån det omgivande trycket och stressen. När givaren/hjälparen inte längre har kontroll över sin omgivning är utbrändheten akut (*a.a.*).

En viktig aspekt är individens självförtroende och förståelse för sin egen begränsning och sitt eget ansvar. Det är viktigt att individens personliga behov blir tillfredställda för att undvika utbrändhet. Exempel på personliga behov kan vara uppskattning, viljan att prestera och att uppnå självständighet och kontroll (*a.a.*).

### **Konsulten – i riskzonen för utbrändhet?**

Maslach (*a.a.*) hävdar att utbrändhet är en reaktion på en känslomässig påfrestning hos individen. Hon menar att detta främst uppkommer hos individer som arbetar med människor och problem. Konsultyrket, i den form som jag valt att undersöka, är ett yrke där konsulten kallas in till ett företag för att lösa ett problem eller för att rådgiva företaget. Detta skapar förändringar i företaget vilka enligt mina konsulter inte alltid mottas med en positiv inställning. Jag tolkar det, i jämförelse med Maslachs resonemang, som att den känslomässiga påfrestningen som konsulterna känner i sitt arbete kan leda till stress. Denna känslomässiga stress menar Maslach kan leda till utbrändhet (*a.a.*).

Enligt Maslach kan en individ vara i riskzonen för utbrändhet genom att arbeta i arbeten där hjälpanDET blir för stort. Detta uttrycks väl hos konsulterna vilka menade att det kan vara svårt att koppla av i arbetet. Konsultarbetet beskrevs som ett givande, trots att konsulterna även lär sig mycket i arbetet. En av intervjupersonerna sade att hans kunder ständigt vill ha något när de kommer till honom. Flera av intervjupersonerna sade att de tidvis kan känna sig trötta och uttömda. Många förklarade att de arbetar hela tiden, särskilt de personer som arbetar som självständiga konsulter. Per menade att han ibland arbetar för mycket och går in i ett projekt så att han glömmer bort sin omgivning och det sociala livet. Uppdraget tar för mycket tid och energi från honom, i likhet med flera andra av mina intervjupersoner. Enligt Maslach (*a.a.*) är utbrändheten akut när givaren/hjälparen inte längre har kontroll över sin omgivning. Min bedömning, utifrån den studie jag har gjort, är att mina intervjupersoner inte akut riskerar att bli utbrända då de ständigt kommunicerar med sin omgivning och även strävar efter att ha inspirerande och förstående människor omkring sig. Däremot kan de sägas ligga i farozonen.

Maslach (*a.a.*) skriver även att arbetsmiljön är viktig i förståelsen av utbrändhet. De flesta av mina konsulter är egenföretagare, vilket innebär att de har ett högt självbestämmande även om de har ett tryck på sig att arbeta för att förvärva sina inkomster. Konsulten som egenföretagare

har ansvar för hela företagsprocessen. Detta betyder att det kan vara psykiskt tröttande då konsulten t.ex. samtidigt måste genomföra uppdrag, sälja uppdrag samt sköta ekonomin. Mina intervjupersoner uttryckte också detta som tidvis betungande. Jag menar, i jämförelse med Maslachs resonemang, att konsulterna i min undersökning har generellt stor arbetsbörda, men även ett högt självbestämmande och även tidvis möjlighet att bestämma sin egen ledighet/sina egna raster. Genom att konsulterna trots allt har en viss frihet och inte minst flexibilitet i sitt arbete tror jag ej att de känner den emotionella påfrestning som kännetecknar utbrändhet.

En konsult sade att det gäller att kunna hantera de emotionella aspekter som finns i arbetet med uppdragen. Detta kräver, menade vissa av intervjupersonerna, att hålla en viss distans till uppdraget för att inte fastna i det som ej har med uppdraget att göra och således, med Maslachs ord, riskera utbrändhet (*a.a.*). Trots detta menade flera av konsulterna att det är problematiskt att hitta denna distans. En intervjuperson uttryckte svårigheterna så här:

”(...) man mår ibland väldigt dåligt helt enkelt, den frustration som blir att man arbetar och arbetar och det händer inget. Man har någon slags press (...) mellan uppdragsgivarna och verkligheten som man arbetar i, det kan vara väldigt jobbigt.”

Min slutsats är att inte någon av mina konsulter är utbrända men att de om möjligt kan befinna sig i riskzonen för utbrändhet enligt Maslachs definition. Mina intervjupersoner trivs med sina arbeten och känner sig inte sakna positiv feedback då de lär och förkovrar sina kunskaper genom arbetet. Dock kan arbetstempot, stressen och givandet vara en bakgrund för att de kan tänkas vara i riskzonen för utbrändhet. Jag tolkar mina intervjupersoner som medvetna personer vilka ser till sin egen utveckling och välbefinnande, vilket kan tänkas hjälpa dem att undvika en akut utbrändhet samt att fortsätta utvecklas som individer.

## SAMMANFATTANDE DISKUSSION

Jag har i min uppsats, med hjälp av kvalitativa intervjuer, studerat sju konsulter syn på sitt arbete och sin arbetssituation. Konsultyrket tolkar jag som ett flexibelt, utvecklande och ansvarsingivande arbete med tidvis mycket stress och en förväntan på anpassning. Flera av mina intervjupersoner ansåg konsultyrket vara befriande och tillfredställande då de själva ofta inte trivs med rutin och gärna vill arbeta i omväxlande miljöer.

Flexibiliteten i konsultyrket uttrycktes av konsulterna främst som stimulerande. Jag har i min diskussion t.ex. tolkat denna flexibilitet som framföranden av olika framträdanden där konsulten tvingas definiera sitt framträdande utifrån det uppdrag han/hon står inför (*jfr. Goffman, a.a.*). Jag menar inte att konsulten spelar en specifikt definierad roll i arbetet utan att han/hon, i sin konsultroll, framför olika framträdanden för en skiftande publik. Dock tolkar jag det som att konsulten i hemmet och i arbetet framför olika roller eftersom publiken i dessa sfärer kan anses som generellt olika.

För ett tillfredställande utförande av konsultarbetet tolkar jag den viktigaste kompetensen som social kompetens (*jfr. Anders Persson, a.a.*). Konsulten bör främst inneha förmågan att anpassa sig till olika situationer och individer eftersom konsultens produkt kan anses vara hans/hennes personlighet. Därigenom menar jag att personligheten/den sociala kompetensen blir kommersiell i konsultarbetet. Först i det skede som konsulten sålt sin produkt kan den formella kompetensen (utbildningen och erfarenheten) anses bli avgörande för uppdragsutförandet. Dock bör konsulten ha en god formell kompetens eftersom denna blir avhängig kvaliteten på uppdragsutförandet.

Det är för kvaliteten av konsultens arbetsutförande viktigt att konsulten utvecklas såväl personligt som kompetensmässigt. Mina konsulter var alla väl medvetna om vikten av denna utveckling. De beskrev den som att de besökte seminarier och kurser samt omgav sig med vänner och kollegor vilka bidrar till deras utveckling. Jag tolkar det som att den personliga utvecklingen genom bl.a. samtal med kollegor och vänner är viktig för konsultens marknadsföring av sig själv (konsulten blir sin egen produkt). Kompetensutvecklingen genom kurser och seminarier är främst är avhängig det senare skedet av konsultens uppdragsutförande (*jfr. ovan om konsultens olika kompetenser*).

Den personliga utvecklingen är även viktig i diskussionen kring utbrändhet. Maslach (*a.a.*) skriver att individer med känslomässigt uttröttande vardag och rutin kan befinna sig i

riskzonen för utbrändhet. Jag menar att mina konsulter kan tänkas befinna sig i riskzonen för utbrändhet, enligt Maslachs definition (*a.a.*), men att de inte borde riskera utbrändhet med tanke på den medvetenhet de har för sin egen personliga utveckling och den vikt den bakre regionen (*jfr. Goffman, a.a.*) har för deras inspiration till nya utmanande uppdrag.

Ett annat analysperspektiv, som varken kan anses som helt ointressant eller irrelevant, skulle vara att tendensen att spela en roll kan göra att konsulten håller en viss distans till såväl sitt arbete som sitt privatliv. Denna roll skulle kunna påverka individen att genom distanseringen bli ett objekt/en roll för sig själv. Därigenom blir konsultens utveckling endast en utveckling ”på ytan” och inte en personlig utveckling (så som jag argumenterar ovan) eftersom den sociala kompetensen blivit en del i den roll som igår i konsultens repertoar. Ju mer konsulten införlivar sin roll ju mindre tid blir över för privatlivet vilket skulle göra att konsulten blir en disciplinerad och kundorienterad individ. Johan Asplund (*Asplund, 1987*) skulle definiera konsulten som att ha blivit en mindre *socialt responsiv* individ, d.v.s. han/hon fungerar mer sällan på socialt responsivt sätt i sina interaktioner med omvärlden. Om konsultens rollspelande innebär en ytlighet och en rationalisering av konsultens agerande kan detta efter en tid leda till en avsaknad av feedback. Denna avsaknad menar Asplund kan mynna ut i utbrändhet (som enligt Asplund, *a.a.*, beror på avsaknad av feedback överhuvudtaget), som i sin ytterlighet är liktydig med social responslöshet och då enligt Asplund knappast är något som kan åtgärdas (*jfr. a.a.*).

Ovanstående resonemang, anser jag, för de flesta av mina konsulter som mindre troligt då konsulterna verkade ha en för stor insyn i sitt eget sätt att fungera samt alltid sökte nya utmaningar och sociala sammanhang vilket i min mening inte skulle vara möjligt om konsulterna riskerade en social responslöshet (*jfr. a.a.*). Dock vill jag nämna detta ovanstående perspektiv eftersom det hypotetiskt skulle vara möjligt att individer som arbetar som konsulter skulle kunna råka ut för en sådan negativ utveckling även om det, enligt mig, inte är fallet för konsulterna i min undersökning.

Avslutningsvis hävdar jag, med inspiration av mitt material, att konsultyrket kan verka inspirerande och utvecklande på individen, såväl professionellt som personligt. Arbetet innehar stor flexibilitet och möjlighet till utveckling genom mötet med olika människor och miljöer. Dock kan risken finnas för en utbrändhet och stress i arbetet genom den flexibilitet i handlandet och det krav på anpassning som konsultarbetet medför.

## KÄLLOR

Asplund, Johan "*Det sociala livets elementära former*" 1987, Bokförlaget Korpen, Göteborg

Blumer, Herbert "*Symbolic interactionism – perspective and method*" 1986 (originalutgåva 1969), University of California Press, London

Davies, Karen & Esseveld, Johanna "*Kvalitativ kvinnoforskning*" 1989, Arbetslivscentrum, Stockholm

Ejvegård, Rolf "*Vetenskaplig metod*" 1993 Studentlitteratur, Lund

Goffman, Erving "*Jaget och maskerna – en studie av vardagslivets dramatik*" 2000 (fjärde utgåvan, andra tryckningen) (originalutgåva 1959), Bokförlaget Prisma, Stockholm

Gubrium, Jaber F; Holstein, David R.; Buckholdt, David R "*Constructing the life course*" 1994, General Hall Inc, New York

Kvale, Steinar "*Den kvalitativa forskningsintervjun*" 1997, Studentlitteratur, Lund

Lanz, Annika "*Intervjumetodik – den professionellt genomförda intervjun*" 1993, Studentlitteratur, Lund

Maslach, Christina "*Utbränd – en bok om omsorgens pris*" 1985 (originalutgåva 1982), Bokförlaget Natur och Kultur, Stockholm

Merton, Robert K.; Fiske, Marjorie & Kendall, Patricia L. "*The focused interview – a manual of problems and procedures*" 1990 (andra upplagan), The Free Press A division of Macmillian Inc, New York

Persson, Anders "*Social kompetens – när individen, de andra och samhället möts*" 2000, Studentlitteratur, Lund

Persson, Stefan "*Att arbeta som konsult – en beskrivning av arbetssituationen för maskiningenjörer som arbetar som konsulter*" Psykologexamensuppsats Vol II (2000):9, Institutionen för Psykologi, Lund

Sjöberg, Katarina (red.) "*Mer än kalla fakta – kvalitativ forskning i praktiken*" 1999, Studentlitteratur, Lund

Söderström, Magnus "*Det svårfångade kompetensbegreppet*" 1990, Pedagogiska institutionen, Uppsala universitet, Uppsala

## **BILAGA**

### **Intervjuguide**

- Definition av begreppet konsult.
- IP's<sup>7</sup> beskrivning av sig själv.
- IP's utbildning.
- IP's arbetshistoria
- IP's eventuella andra erfarenheter i anknytning till val av arbete som konsult.
- IP's nuvarande arbetssituation.
- Arbetsinnehållet i IP's konsultarbete.
- Kompetenser/egenskaper som krävs i konsultarbetet.
- Fördelar med konsultarbetet.
- Nackdelar med konsultarbetet.
- IP's påverkan i arbetet.
- IP's utveckling i arbetet.
- Skillnader i IP's sätt att vara hemma och på arbetet.
- IP's framtid.
- Övriga frågor/kommentarer

---

<sup>7</sup> IP's står för intervjupersonens.