

Lunds universitet  
Sociologiska institutionen  
Avdelningen för Medie- och  
kommunikationsvetenskap  
Vårterminen 2003

# **Lojala konsulter för livet?**

**– en analys på vårdbemanningsföretaget Wesam Care AB**

Författare: Anna Wilkens & Rebecca Fasth  
Examinator: Peter Dahlgren  
Handledare: Lars Palm

TACK TILL...

Vi vill tacka alla de sjuksköterskor på Wesam Care AB som har ställt upp med sin tid och sina åsikter vilket möjliggjort den här uppsatsen. Ett särskilt tack till dem i Stockholm som ställde upp trots snörusket i april.

Ett varmt tack riktar vi även till Wesams handläggare Joanna Karlsson och Teresa Fasth samt till marknadsansvarige Niclas Smedberg vilka glatt ställt upp med information och engagemang!

Slutligen framför vi vårt tack till vår handledare Lars Palm.

Malmö, maj 2003

Anna Wilkens och Rebecca Fasth

## SAMMANFATTNING

- Titel:** Lojala konsulter för livet? – en analys på vårdbemanningsföretaget Wesam Care AB
- Författare:** Anna Wilkens och Rebecca Fasth
- Avdelning:** Avdelningen för Medie- och kommunikationsvetenskap
- Situation:** Sjuksköterskekonsulterna på bemanningsföretag befinner sig i en annorlunda situation. De har en mycket flexibel arbetsituation då de är ute på olika uppdrag och inte har en fast arbetsplats eller gemenskap i kollegor. De är också mycket eftertraktade på arbetsmarknaden i och med bristen på sjuksköterskor. Situationen innebär att lojalitetskänslan inte är densamma som för fast anställda sjuksköterskor eller för andra områden inom bemanningsbranschen.
- Syfte:** Syftet med detta arbete är att ur ett kommunikativt perspektiv klarlägga vad lojalitet innebär för konsulter på ett bemanningsföretag inom vården. Dessutom kommer vi att undersöka hur lojaliteten kan förbättras.
- Undersökningen:** Genom att intervjua två handläggare, en marknadsansvarig och elva sjuksköterskekonsulter på Wesam Care AB samt ta del av tryckt material från företaget har vi försökt kartlägga vilka faktorer det är som påverkar konsulternas känsla av lojalitet samt hur lojaliteten skulle kunna förbättras.
- Slutsatser:** Vårt arbete har visat att graden av lojalitet till Wesam är låg för många av sjuksköterskekonsulterna. De känner sig lojala framförallt till sina handläggare och inte till företaget Wesam. Dock menar vi att lojaliteten kan stärkas genom att höja involveringen i organisationen och genom att stärka organisationens kultur och förbättra dess kommunikation.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1 INLEDNING.....</b>	<b>3</b>
1.1 Syfte	3
1.2 Frågeställning	3
1.3 Avgränsning	4
1.4 Tidigare forskning	4
1.4 Disposition	5
1.5 Bakgrund	5
1.6 Företagsbeskrivning	6
<b>2 TEORI.....</b>	<b>8</b>
2.1 Service- och bemanningsföretag	8
2.2 Lojalitet	8
2.2.1 Form av lojalitet	9
2.2.2 Grad av lojalitet	9
2.2.3 Vad påverkar lojalitet?	10
2.3 Egenskaper hos individen	11
2.3.1 Livsstil och grundläggande värderingar	11
2.3.2 Behov	11
2.3.3 Grupptillhörighet	12
2.3.4 Involvering	13
2.4 Organisationskultur	14
2.4.1 Organisationens omvärld	14
2.4.2 Organisationsstruktur	15
2.4.3 Ledarskap	15
2.4.4 Medarbetare	16
2.4.5 Profil, identitet och image	16
2.4.6 Kärnvärden, normer och regler	17
2.4.7 Belöningsystem och feedback	17
2.4.8 Socialisering	18
2.5 Kommunikation	18
2.5.1 Intern- och externkommunikation	19
2.5.2 Interna kommunikationskanaler	19
2.5.3 Kommunikationsklimat	20
2.5.4 Formell och informell kommunikation	20
2.5.5 Informationsbehov	21
2.6 Intern marknadsföring	21
2.6.1 Vad är intern marknadsföring?	21
2.6.2 Huvudmål med intern marknadsföring	22
2.6.3 När behövs intern marknadsföring?	22
2.6.4 Strategisk och taktisk intern marknadsföring	23
2.6.5 Vad kan intern marknadsföring leda till?	23
<b>3 METOD.....</b>	<b>24</b>
3.1 Kvalitativ metod	24
3.2 Kvalitativ datainsamling	24

3.3 Urval	25
3.4 Intervjupersonen	26
3.5 Intervjuare	26
3.6 Etik	27
3.7 Intervjusituationen	27
3.8 Validitet och reliabilitet	28
3.9 Generaliserbarhet	29
3.10 Metodkritik	29
3.11 Analysmetod	29
<b>4 ANALYS OCH RESULTAT.....</b>	<b>31</b>
4.1 Intern marknadsföring	31
4.2 Konsulten	31
4.3 Lojalitet	32
4.4 Egenskaper hos individen	35
4.4.1 Livsstil och grundläggande värderingar	35
4.4.2 Behov	37
4.4.3 Grupptillhörighet	38
4.4.4 Involvering	40
4.5 Organisationskultur	41
4.5.1 Organisationens omvärld	41
4.5.2 Organisationens struktur	42
4.5.3 Profil, identitet och kärnvärden	43
4.5.4 Ledarskap	45
4.5.5 Belöningssystem och feedback	46
4.6 Kommunikation	47
4.6.1 Externkommunikation	47
4.6.2 Interna kommunikationskanaler	48
4.6.3 Kommunikationsklimat	50
4.6.4 Formell och informell kommunikation	51
4.6.5 Informationsbehov	51
<b>5 SLUTDISKUSSION.....</b>	<b>54</b>
<b>6 REFERENSLISTA.....</b>	<b>56</b>

## **BILAGOR:**

BILAGA 1: Intervjuguide konsulter

BILAGA 2: Intervjuguide handläggare

# 1 INLEDNING

Här presenteras syfte och frågeställning samt den avgränsning vi gjort i vår uppsats. Här finns också en förteckning över uppsatsens disposition. Detta följs av en bakgrund där vi beskriver hur situationen ser ut för sjuksköterskekonsulterna i bemanningsbranschen ur ett vidare perspektiv. Slutligen följer en mer detaljerad beskrivning av det företag där vi gjort vår undersökning. De uppgifter vi använt oss av i kapitlet har vi hämtat från Wesams och SPUR:s informationsmaterial.

Dagens arbetsmarknad ser annorlunda ut än för föregående generationer. Pågående processer är en alltmer dynamisk arbetsmarknad samtidigt som individens inställning till arbete håller på att förändras. Man kan konstatera att det idag finns många fler valmöjligheter för individen. Idag är vi beredda att byta, inte bara arbetsplats utan kanske även yrkesbana, flera gånger i livet. Det pågår även en uppluckring av den fasta anställningen, då andra alternativ håller på att växa fram. De senaste åren har bemanningsbranschen växt oerhört, och allt fler människor ser detta som ett lockande alternativ till en fast anställning. Vad är det som gör att fler och fler väljer bort en fast arbetsplats och fasta kollegor, och vad är det som lockar med detta arbetssätt?

Bemanningsbranschen och den allmänna trenden att vara mer flexibel i förhållande till arbetsplats och anställning är relativt outforskade och därför bestämde vi oss för att skriva om detta fenomen. Ämnet är dock brett således valde vi en kommunikativ ingång kring hur individ, organisation samt kommunikation kan påverka den lojalitet man känner mot sin arbetsplats. Detta då vi menar att lojalitet har en stark inverkan på valet att stanna på en arbetsplats eller söka sig vidare. Har den gemensamma historien och lojaliteten som växer fram mellan arbetsgivare och arbetstagare samt mellan kollegor under en anställningstid minskat i betydelse för individen? Eller är det så att detta ersatts av annat? För att finna svar på våra funderingar valde vi att göra en undersökning på ett bemanningsföretag inom vården vilken är den sektor inom bemanningsbranschen som växer mest idag.

## 1.1 Syfte

Vårt syfte med denna uppsats är att ur ett kommunikativt perspektiv klarlägga vad lojalitet innebär för konsulter på ett bemanningsföretag inom vården. Dessutom kommer vi att undersöka hur lojaliteten kan förbättras.

## 1.2 Frågeställning

- Hur upplevs och beskrivs lojalitet mot Wesam av Wesams sjuksköterskekonsulter?
- Hur påverkar egenskaper hos individen, organisationskultur och kommunikation lojaliteten?
- Hur höjer man lojaliteten bland sina konsulter i ett bemanningsföretag?

### 1.3 Avgränsning

Detta arbete kommer att fokusera på ett konsultperspektiv. För att få förståelse och ett sammanhang har vi emellertid försökt kartlägga detta perspektiv i helhet. I vår undersökning har vi begränsat omfattningen av arbetet till ett av dotterbolagen i Wesamkoncernen, Wesam Care AB. Dessutom har vi valt att enbart intervjua sjuksköterskor och således valt bort andra yrkesgrupper såsom undersköterskor.

### 1.4 Tidigare forskning

Efter att ha gjort en omfattande litteraturstudie och letat litteratur, både svensk och internationell har vi funnit att det i princip inte finns något skrivet om lojalitet. I de fall vi funnit att författare tagit upp begreppet lojalitet, har det endast varit i förbigående och på ett fåtal rader. För oss har detta inneburit att vi fått skapa en egen modell för påverkan av lojalitet. Vi har visserligen använt oss av redan befintlig teori från andra ämnen men själva satt samman de olika delarna till en helhet.

## 1.5 Disposition

1 Inledning	Vi ger en introduktion till varför uppsatsämnet fångade vårt intresse och en kort presentation. Vi presenterar vårt syfte och vår frågeställning samt den avgränsning vi gjort. Dessutom ger vi en bakgrund till bemanningsbranschen inom sjukvården och till hur situationen för bemanningskonsulterna ser ut ur ett vidare perspektiv. Vi förklarar också varför bemanningsbranschen är ett intressant område. Därutöver ger vi en bakgrund till det företag som vi gjort vår undersökning på, Wesam Care AB.
2 Teori	Här presenterar vi de teorier som ger en teoretisk bakgrund till begreppet lojalitet. Vi går igenom teorier, modeller och begrepp som vi senare använder för att strukturera empirin.
3 Metod	Metodkapitlet beskriver det tillvägagångssätt som vi har använt oss av i utförandet av vår uppsats, allt från hur urvalet av intervjupersoner har gjorts och hur den insamlade empirin har behandlats till hur undersökningens trovärdighet beskrivs.
4 Analys och resultat	I analysen och resultatet redogör vi för de resultat vi kom fram till i vår empiri. Därefter analyserar vi resultaten med hjälp av de teorier, begrepp och modeller som vi redogjorde för i teorikapitlet. I kapitlet har vi i princip använt oss av samma indelning som i teorin, det vill säga de tre delarna: egenskaper hos individen, organisationskultur och kommunikation.
5 Slutdiskussion	I kapitel sju sammanfattas de mest framträdande resultaten från analysen. Vi diskuterar även resultaten i ett vidare perspektiv och ger i samband med detta förslag på vidare forskning inom ämnet lojalitet inom bemanningsföretag.

## 1.6 Bakgrund

Den svenska sjukvården berör oss alla. En sjukvård i kris är idag ett vanligt ämne på olika agendor, inte minst den personliga agendan när vi själva eller någon i vår omgivning är i behov av vård. Det klagas ofta på vården, hur misskött den är eller på hur långa köerna är. Patienterna drabbas kanske hårdast, men även personalen som arbetar där drabbas på grund av alla



nedskränningar. En heltidstjänst på ett sjukhus idag innebär ofta mycket mer än fyrtio timmar i veckan.

Bemanningsbranschen släpptes in i sjukvården 1997. Till en början var motståndet stort eftersom det sades att man inte ville sälja ut sjukvården. Efterhand har det blivit alltmer accepterat att hyra in bemanningspersonal då ordinarie personal ej räckt till. Allt eftersom sjukvårdens kris förvärrats har bemanningsbranschen fått allt mer att göra. Idag finns det 42 vårdföretag anmälda i Svenska personaluthyrnings- och rekryteringsförbundet, SPUR, och marknaden fortsätter att växa kraftigt. En del vårdgivare är fortfarande emot bemanningsbranschen och hyr inte in bemanningspersonal. Andra ser det som en nödvändig hjälp för att kunna bedriva en fungerande sjukvård.

Att arbeta inom bemanningsbranschen ger en högre lön, men det ställer i gengäld också höga krav på yrkesskicklighet och flexibilitet. Det är vanligt att till exempel arbeta en månad på kirurgen, nästa på akuten och den tredje på öronkliniken. Arbetet är varierande men krävande eftersom det ofta handlar om beslut som kan gälla liv eller död.

Idag är det arbetstagarens marknad, det vill säga att det finns större efterfrågan på arbetskraft än det finns utbildad personal. Det råder hög konkurrens om sjuksköterskorna som ofta väljer bemanningsbolag efter lön och andra förmåner vilket ställer krav på arbetsgivaren att skapa attraktiva arbetsförhållanden.

Under sådana förhållanden är det viktigt för arbetsgivaren att få den anställde att uppleva lojalitet gentemot företaget. Det finns annars stor risk att han/hon väljer ett annat. Att känna sig lojal mot ett företag innebär att den anställde väljer att stanna på företaget på grund av det förhållande som utvecklats mellan arbetsgivare och arbetstagare. Förhållandet beror på flera faktorer, bland andra värderingar, tid i företaget, en känsla av tillhörighet, kollegor.

## 1.6 Företagsbeskrivning

I vår uppsats har vi valt att göra en undersökning på ett företag inom bemanningsbranschen. Vi vände oss till Wesam Care AB som är ett företag som bemannar sjukvården med sjuksköterskor och undersköterskor. För att få en klar bild av företaget följer nedan en kort beskrivning.

Wesam Care AB är ett av tre dotterbolag i en större koncern som heter Wesam Sverige AB. Wesam Care AB bemannar sjukvården med sjuksköterskor och undersköterskor. De andra två dotterbolagen är Wesam Läkarleasing AB (läkaruthyrning) och Wesam Akademin AB (skräddarsyr utbildning för vårdpersonal inom kommun och landsting).

Koncernens verksamhet startades 1998 i Uppsala, och idag bemannar de cirka 250 vårdcentraler och sjukhuskliniker i hela Sverige med läkare, sjuksköterskor och undersköterskor. Wesam Sverige AB har sitt huvudkontor i Uppsala men har även kontor i Stockholm, Linköping, Göteborg och Malmö. Det är ett auktoriserat bemanningsföretag inom skandinavisk sjukvård, Wesam är medlem i branschorganisationen SPUR. Wesam är Sveriges ledande bemanningsföretag för hälso- och sjukvård enligt SPUR.

Wesam Care AB kommer vi i fortsättningen att benämna Wesam. På Wesam är cirka 300 sjuksköterskor och undersköterskor anställda varav 110 arbetar heltid. Ett stort antal sjuksköterskor är specialistutbildade, och majoriteten är kvinnor. Det krävs minst två års yrkeserfarenhet för att bli anställd. Det finns två anställningsformer, garanti- eller timanställning. Garantianställning innebär att man ska vara disponibel att arbeta heltid och att man alltid är garanterad 75 % av en heltidslön även om Wesam inte kan erbjuda uppdrag motsvarande den tiden. Timanställning innebär att man får betalt per arbetad timme.

I branschen kallas de anställda sjuksköterskorna för konsulter. Kunden är de sjukhus och vårdgivare som konsulterna utför sina uppdrag hos. Alla konsulter har sina handläggare som befinner sig på kontoret. Varje handläggare får som mest ha ansvar för 25 arbetande konsulter. Det är även handläggarna som från början rekryterar konsulterna, schemalägger konsulternas uppdrag samt håller kontakt med såväl konsulter som med kunder. I samband med anställningen kommer handläggare och konsult överens om vilka uppdrag som passar respektive konsult, hur långa uppdrag som önskas och andra praktiska frågor.

I genomsnitt stannar en konsult på Wesam i cirka två år, och ett uppdrag kan vara allt från ett par dagar till ett år.

## 2 TEORI

Här går vi igenom de teorier som ger en bakgrund till begreppet lojalitet. Först ger vi en teoretisk presentation av bemanningsföretagen som serviceföretag. Därefter följer begreppet lojalitet och det som påverkar lojalitet, vilket visualiseras i en modell. Modellen är uppdelad i tre huvudkategorier som utgör de tre följande styckena i uppsatsen; egenskaper hos individen, organisationskultur och kommunikation. Vidare ges en presentation av begreppet marknadsföring som hjälper läsaren att förstå flera av de åtgärdsförslag vi beskrivet i vår analys- och resultatdel.

### 2.1 Serviceföretag och bemanningsföretag

Normann (1992) tar upp skillnaderna mellan service- och tillverkningsföretag. Den första stora skillnaden är att serviceföretagens tjänster är immateriella till skillnad från de konkreta hos tillverkningsvaror. I och med denna skillnad blir det automatiskt fler likartade skillnader såsom att man inte kan lagra tjänster och inte heller lätt demonstrera dem. Trots att man kan sälja tjänster är det inget som byter ägare. Den andra stora skillnaden är att tjänster ofta består av handlingar eller interaktioner mellan producenten och kunden såsom till exempel en klippning. Den tredje stora skillnaden är att det är svårt att skilja produktionen och konsumtionen av tjänster åt. Detta eftersom det inte går att lagra eller transportera tjänster, utan man måste i princip producera dem samtidigt som man konsumerar dem. Normann (1992) gör denna åtskillnad inte för att i första hand betona skillnaderna utan för att få fram vad som är kärnan i tjänsterna.

Normann (1992) menar även att serviceföretagen är så kallat personalintensiva. Med det menar han att den kvalitet som företaget erbjuder kunden är ett resultat av vad människor presterar i en specifik situation. När den mänskliga prestationen har en stor inverkan på den specifika tjänstesituationen är det viktigt hur företagets sköts, till exempel vilka rutiner som företaget har som normer i utförandet av tjänsten.

Bemanningsföretagen räknas till serviceföretag då de tillhandahåller tjänster, inte produkter. Bemanningsbranschen tillhandahåller tjänster med olika servicekoncept. Wesams servicekoncept går ut på att de tillhandahåller tjänster inom vården. Den mänskliga prestationen har således stor inverkan på tjänstesituationen, och det är viktigt att konsulterna kan uppträda i linje med företagets koncept.

### 2.2 Lojalitet

Lojalitet är ett viktigt värde i de flesta företag. Dock är det ett begrepp som är svårt att definiera. Ordet lojal kommer av det latinska ordet legal, vilket betyder lag. Betydelsen är ”som rättar sig efter, laglydig, uppfyller sina plikter” (Svenska akademien, 1998). Vår definition på lojalitet är i vid bemärkelse *det som gör att man uppfyller sina plikter och är företaget trogen*. Vi menar att det finns många

fördelar och vinster för ett företag om det satsar på att höja lojaliteten. Det kan leda till ökad trivsel, gemenskap och trygghet, vilket kan behövas i bemanningsbranschens turbulenta miljö. Det kan också ge en förbättrad arbetsinsats och förlänga anställningstiden i företaget. I förlängningen gynnar detta företagets image då konsulterna bli trogna ambassadörer. Vi kan konstatera att det finns olika former och grader av lojalitet.

### 2.2.1 Form av lojalitet

Lojalitet kan definieras olika och ha olika uttrycksformer beroende på vilken relation man avser. Rör det sig om lojalitet till ägarna, till yrket, till kollegorna, till ledarna, till traditionerna eller till verksamhetens mål (Bang, 1994)? Betydelsen varierar, och därför är det lämpligt att avgränsa begreppet. Lojala medarbetare innebär inte så kallade ”ja-sägare”, det vill säga medarbetare som håller med så länge beskedet kommer uppifrån. Bang (1994) menar att det inte finns någon motsättning mellan lojalitet och motförslag. Tvärtom kan lojaliteten visa sig i ett motförslag. Dels visar detta viljan till att förbättra något i företaget, dels kan lojalitet skapas genom större delaktighet.

### 2.2.2 Grad av lojalitet

Kelman (i Bang, 1994) beskriver tre olika sätt att förhålla sig till social påverkan. Vi menar att detta också skulle kunna vara olika grader att förhålla sig till lojalitet.

- *Foglighet* - det svagaste sättet att reagera på social påverkan. Foglighet uppstår när en individ accepterar påverkan av en annan individ eller grupp för att hon hoppas uppnå/undgå någon form av belöning/straff. Ett exempel kan vara en anställningsintervju då den intervjuade uttrycker värderingar som inte är hennes egna men som hon vet att rekryteraren vill höra. Den intervjuade kommer förmodligen som anställd att påverkas väldigt svagt av företagets värderingar om hon inte är i direkt kontakt med dem som fördelar belöningar/straff.

Detta skulle vi vilja beskriva som skenlojalitet eller mycket svag lojalitet.

- *Identifiering* - äger rum när en individ antar beteenden, värderingar och normer för att detta ger en tillfredsställande ”självdefinierande” relation till denna person eller grupp. Dessa värderingar utgör då en viktig del av individens självbild. Identifiering är starkare och mer permanent än foglighet, men inte heller här fortsätter normer, värderingar och beteenden att existera oberoende av andra personer i gruppen. Upplöses gruppen upplöses också värderingarna. Här existerar lojalitet gentemot organisationen, men den kan påverkas om bättre erbjudanden kommer upp.

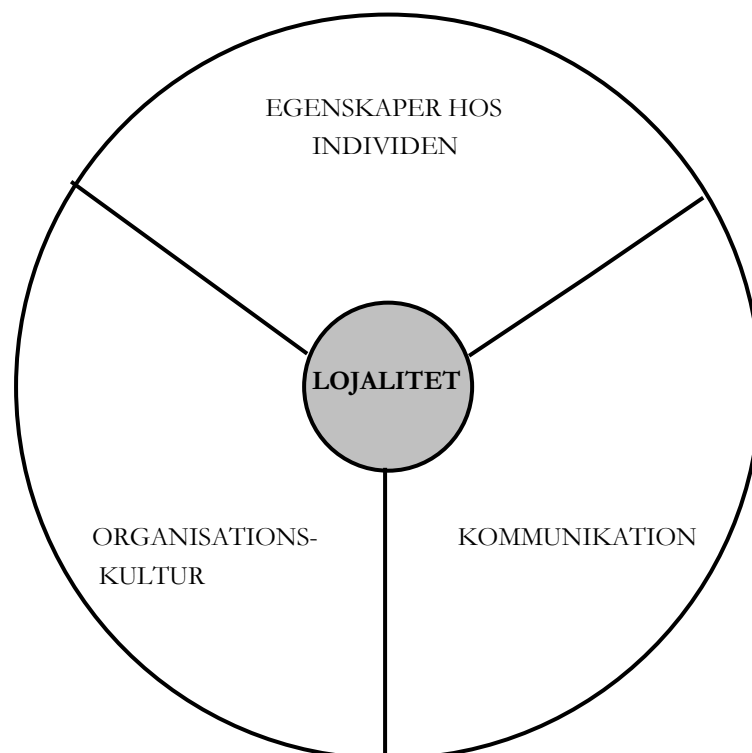
- *Internalisering* - det starkaste och mest permanenta sättet att reagera på. Internalisering föreligger när en individ accepterar påverkan för att de föreskrivna värderingarna, normerna och beteendena överensstämmer med vederbörandes eget värderingssystem. Kulturen adopteras eftersom det känns naturligt och som ”det enda riktiga”. Internalisering är mycket

motståndskraftig mot förändring. Detta är den starkaste formen av lojalitet och innebär en känsla av lojalitet eftersom värderingarna överensstämmer. Andra anställningserbjudanden om till exempel bättre lön skulle avfärdas.

Det bör understrykas att olika medlemmar påverkas olika mycket i en och samma organisation. Vissa är överens med organisationen medan andra inte låter sig präglas av vare sig organisationen eller deras medlemmar. Vilken grad av lojalitet man har som anställd kan bero på vilken situation man befinner sig i och vilka alternativ man har. ”...marknadssituationen är bestämmande för de professionelles grad av lydnad inom organisationen” (Torgersen i Flaa, Hofoss, Holmer-Hoven, Medhus & Rønning, 1998:65). Marknadssituationen är för tillfället mycket gynnsam för bemanningsföretagen inom vården, och sjuksköterskorna har en gynnsam situation då de ska välja arbetsgivare.

### 2.2.3 Vad påverkar lojalitet?

För att få en översikt i vår undersökning har vi valt att dela in våra teoretiska begrepp i tre huvudkapitel, nämligen egenskaper hos individen, organisationskultur och kommunikation. De visualiseras nedan i figur 2.1. En del författare menar att kommunikation är en del av organisationskulturen. Vi menar att en uppdelning är befogad då organisationer med liknande organisationskultur kan utveckla olika kommunikationsmönster. Därutöver menar vi att kommunikationen utgör en stark påverkan på lojaliteten, och således har vi gjort en uppdelning mellan begreppen.



Figur 2.1 Modellen visar på de faktorer som vi ämnar undersöka och som påverkar lojaliteten.

## 2.3 Egenskaper hos individen

### 2.3.1 Livsstil och grundläggande värderingar

Livsstil och grundläggande värderingar är avgörande för vilken sorts arbete en person väljer. Att välja en anställning som konsult innebär att personen får avstå från faktorer som fasta kollegor och en fast arbetsplats. Detta kan i sin tur påverka värden som tillhörighet, trygghet och lojalitet samt personens roll i ett speciellt sammanhang.

Begreppet livsstil används i många olika sammanhang. Holm-Löfgren (1995) definierar livsstil som *"hur människor använder sin tid och sina resurser och vilka värderingar de har till grund för sitt beteende eller sina val"*. Livsstil och värderingar färgas i hög grad av uppväxt och uppfostran. Ronald Inglehart har myntat begreppet "den tysta revolutionen" som beskriver hur värderingar och åsikter förändras från generation till generation. Inglehart pekar på hur andra världskriget skapade förändringar i samhället och gjorde det möjligt för postmaterialismen att växa fram. Välståndet ökade, den allmänna utbildningsnivån ökade och inflytandet från massmedia lade grunden till denna postmaterialism (Jegers & Lindgren, 1993, Johansson & Miegel, 1992). Den tekniska utvecklingen har medfört att möjligheterna och valen har ökat vilket också ger individen större möjlighet till individuella val och egen utveckling. Faktorer som är viktiga idag är fritid och möjligheten att kunna påverka sitt liv och sin arbetssituation.

Mål och värderingar i organisationer är i många fall vad organisationsmedlemmarna gör dem till. Ideella organisationer är ett bra exempel på hur en organisation drar till sig medlemmar som kan identifiera sig med en organisations mål och värderingar. Men även i arbetssammanhang blir detta fenomen allt viktigare då vi lever i ett samhälle som allt mer går från produktionsinriktning mot tjänste- och kunskapsinriktning. Man talar till exempel om kunskapsintensiva organisationer. På samma sätt som en framgångsrik organisation måste söka efter medarbetare med rätt kunskap och kompetens är det viktigt att söka efter rätt värderingar hos medarbetare. Att välja arbetsplats innebär för en medarbetare också att man väljer att medverka och underkasta sig företagets mål och kärnvärden. Vet man på förhand att dessa kärnvärden ligger nära ens grundläggande värderingar är denna underkastelseprocess lättare än om skillnaden är stor. Värderar man flexibilitet, frihet och lön högt finns det till exempel en naturlig anledning att söka sig till ett bemanningsföretag. Det här är även kopplat till individens behov och till vilka behov vi försöker tillfredsställa på arbetsplatsen.

### 2.3.2 Behov

På en arbetsplats pågår medvetet eller omedvetet aktiviteter som syftar till att tillfredsställa våra behov och påverka våra värderingar och sätt att tänka. Om grundläggande behov är tillfredsställda är det lättare att finna motivation för sina uppgifter. Vi menar även att tillfredsställda behov leder till ökad lojalitet då det finns en större anledning att känna sig nöjd med sin arbetsgivare och mindre anledning att söka sig vidare.

Behov tar sig olika uttryck i olika situationer. Psykologen Abraham Maslow (i Bruzelius & Skärvad, 1995) kartlade 1954 mänskliga behov i ett vetenskapligt arbete och kom fram till att vi har konkurrerande behov som påverkar våra tankar och handlingar i olika situationer. Han ordnar behoven i en behovspyramid. De är i ordningsföljd fysiologiska behov, säkerhetsbehov, kontaktbehov, uppskattnings- och statusbehov samt självförverkligandebehov. Individen rör sig uppåt i pyramiden för att tillfredsställa behoven. Alla människor har samma grundbehov, men det är de otillfredsställda behoven som utlöser energi och aktivitet, det vill säga fungerar motiverande och driver individen till att försöka tillfredsställa dem.

Frederick Herzberg (i Bruzelius & Skärvad, 1995) har utvecklat en till Maslow besläktad teori kring motivation, kallad *motivations-hygienteorin*. Den behandlar motivationen i arbetssituationen och gör en distinktion mellan hygien- och motivationsfaktorer. Hygienfaktorer utgörs av förhållanden och villkor i själva arbetets omgivning vilka måste vara uppfyllda för att en individ ska trivas, fysiologiska behov som till exempel lön och fysisk arbetsmiljö. Motivationsfaktorer är relaterade till själva arbetsuppgiften, till exempel självförverkligande, uppskattning och status, prestationer och ansvar. Herzberg menar att varje medarbetare ställer sig två frågor i förhållande till sin arbetsplats, ”behandlas jag väl” (hygienfaktorer) och ”används jag väl” (motivationsfaktorer).

Kopplat till behov är individens behov av att känna tillhörighet i ett sammanhang. Vi har olika behov av att vara delaktiga i en grupp eller en vilja att vara mer självständiga. Detta behov tar vi med oss i en arbetssituation.

### 2.3.3 Grupptillhörighet

En stor del av vårt liv tillbringar vi med andra människor. Vi är medlemmar av många olika grupper som till exempel familjen, arbetsgrupper, bekantskapsgrupper, intressegrupper. Mer formella namn på dessa grupper är formella grupper, ad hoc-grupper, primär- och sekundärgrupper och så vidare. När vi lämnar en grupp och går in i en annan skiftar vi beteende. Vi kan byta kläder, ibland uttryckssätt och språk. Människan är skicklig på att observera behovet av sådana förändringar, och vi känner oss trygga när vi på ett naturligt sätt kan ta del av olika miljöer.

När en grupp människor har varit tillsammans tillräckligt länge för att ha fått en historia skapas ofta en egen kultur i gruppen. Är gruppen en del i ett större sammanhang brukar denna grupp benämnas en *subgrupp* (Bang, 1994). Här uppkommer då en slags identitet i gruppen, en gemenskap och en lojalitet gentemot varandra. Att upprätthålla denna identitet är ett naturligt behov, speciellt om subgruppen utsätts för hot av något slag. Ett av de bästa sätten att uppehålla en identitet är att jämföra sig med och profilera sig gentemot andra grupper. Härmed kan lätt konflikter uppstå, så kallade *kulturkonflikter*. Följden kan bli utanförskap och dåliga

arbetsrelationer. Det kan också uppstå en vinna/förlora-situation där målet inte blir att komma fram till den bästa lösningen utan att hävda sin egen grupps rättigheter. Sådana konflikter måste motarbetas.

Alla kulturkonflikter behöver dock inte vara negativa för organisationen enligt Bang (1994), som menar att olikheter är en förutsättning för tillväxt. Olikheter och konflikter kan hjälpa organisationen och individerna att se att det finns andra och kanske mer funktionsdugliga verklighetsuppfattningar. I en organisation som består av människor från olika miljöer och subkulturer är det mer troligt att subkulturkonflikter utvecklas än om alla kommer från en homogen miljö. Detta kan alltså vara något som berikar organisationen. Dock gäller det att organisationen har något som samlar och integrerar subgrupperna och som gör att medlemmarna känner att de är mer än en tillfällig samling subgrupper, vilket leder oss in på involvering. För att kunna stärka konsulternas band till Wesam är det viktigt att de känner sig involverade i företaget.

### 2.3.4 Involvering

Olika forskare definierar termen involvering på olika sätt. Dock är det så att samtliga forskare som skriver om involvering menar att det under alla omständigheter handlar om ett mentalt tillstånd hos individen som beskriver förhållandet mellan individen och objekt i dennes föreställningsvärld (Palm, 1994). Objektet kan vara av sju olika slag, allt från en kontroversiell fråga eller ett enstaka objekt till ett budskap eller ett ämnesområde. Det objekt som är aktuellt för vår del är det som Palm kallar för ett enstaka objekt vilket kan vara en produkt, ett varumärke eller ett fotbollslag. Vi menar att även företaget Wesam i konsulternas föreställningsvärld kan vara ett enstaka objekt som de förhåller sig till på ett eller annat sätt.

Vi anser att involvering i det företag som man arbetar på kan höjas om man engagerar sig i olika aktiviteter eller frågor på arbetsplatsen. Vi menar att man på så sätt får en större inblick i företaget och känner sig mer delaktig. Delaktigheten kan leda till en högre känsla av lojalitet.

Ett begrepp som är aktuellt i frågan om involvering är *ego-involvering* vilket innebär individens självbild (Palm, 1994). Det är den uppfattning och bild vi har av oss själva. Ju högre grad av ego-involvering ett objekt har i vår föreställningsvärld desto större sannolikhet är det att man identifierar sig starkast med denna bild. Ego-involvering framkommer i interaktion med omgivningen som exempelvis då vi presenterar oss. Vi kan presentera oss som tillhörande en yrkeskategori, ett land, en religion och så vidare beroende på sammanhanget. I vår undersökning är det intressant att se vilken uppfattning konsulterna har om sig själva och om de nämner Wesam.

Vi har nu beskrivit egenskaper hos individen som påverkar lojaliteten, men även organisationens egenskaper och kultur har en stor inverkan vilket följer nedan.



## 2.4 Organisationskultur

*”Kulturer är system (av socialt överförda handlingsmönster) som förbinder mänskliga sambällen med deras ekologiska grunder”* (Keesing i Bang, 1999:22).

Organisationsforskarens definition av organisationskultur har sitt ursprung i antropologernas syn på kultur, det vill säga som ett kognitivt system. Inslag av psykosociologiska begrepp som normer och värderingar är också vanliga. Det är denna definition av organisationskultur vi finner intressant för vår uppsats.

*”Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden”* (Bang, 1999:23).

Såväl fysiska förhållanden (miljö, byggnader etc.) som psykiska förhållanden (samarbete, stämningar) speglas i organisationskulturen. Kulturen utgörs av många beståndsdelar, och det är många komponenter som påverkar den. Här tar vi upp några av dem.

### 2.4.1 Organisationens omvärld

Olika omvärldsvariabler ställer krav på organisationen. Både individer och organisationer måste leva i symbios med sin omgivning. Samhällets kulturella normer och värderingar påverkar organisationen. Faktorer som kan påverka bemanningsbranschen och sjukvården är exempelvis lagar, offentlig opinion och skattefrågor. Externa spänningar, exempelvis politiska och ekonomiska frågor, kan skapa konflikter i organisationen. Värderingar hos organiserade grupper som fackföreningar eller politiska partier kan också ha stark påverkan. Därför är omvärldsanalysen viktig för organisationen.

Mintzberg (i Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2001) diskuterar fyra huvudvariabler som kan användas vid omvärldsanalyser. Den första variabeln är stabilitet/dynamik och behandlar organisationens kontext, huruvida omvärlden är stabil eller dynamisk. Den andra är komplexitet/enkel – vilka krav ställs på organisationens expertis? Den tredje variabeln berör heterogenitet/homogenitet – är kunden, produkten och det geografiska området heterogent eller homogent? Den sista dimensionen berör fientlighet/vänlighet, det vill säga i vilken utsträckning konkurrens och olika typer av konflikter berör organisationen.

Omvärlden påverkar organisationen utifrån, och nu går vi över till faktorer som påverkar organisationen *inifrån*. Vi börjar med organisationsstrukturen, och därefter följer ledarskap och organisationens medarbetare.

## 2.4.2 Organisationsstruktur

Det är just strukturen som skiljer organiserade företag från oorganiserade. Strukturen är viktig för organisationsmedlemmarna eftersom den klargör varje medlems ansvarsområde (Conrad & Poole, 2002).

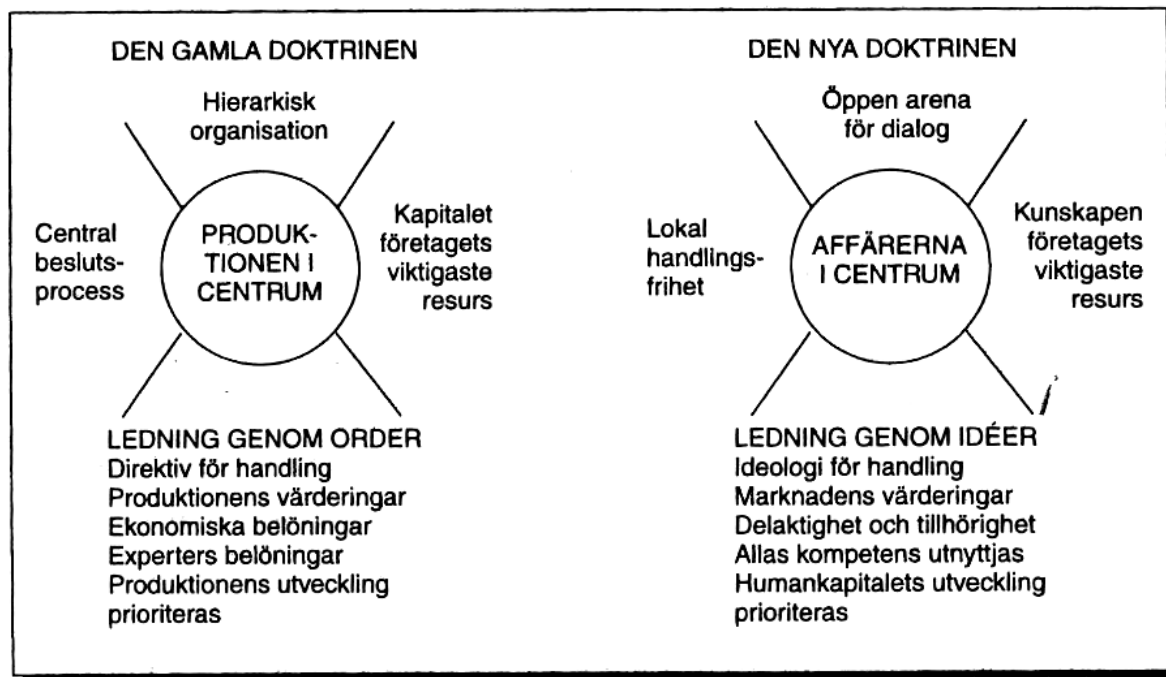
Conrad och Poole (2002) menar att organisationsstrukturen medför en maktfördelning och även en viss kommunikationsstruktur som talar om hur och med vem som organisationsmedlemmarna ska och kan kommunicera. I en organisation utvecklar medlemmarna relationer med varandra allt från vänskapsrelationer till strikta jobbrelationer. Organisationer är skapta av relationer som är beroende av varandra, och om man ska spela sin organisationsroll väl bör man åtminstone utveckla en minimal, produktiv arbetsrelation med dem som man är beroende av i sitt arbete.

## 2.4.3 Ledarskap

Med ledarskap menas "*den process genom vilken en person influerar andra att nå uppställda mål*" (Bruzelius & Skärvad, 1995:286). Av en ledare krävs många egenskaper i det syfte som nämns i definitionen, det vill säga att få andra människor att frivilligt och helst engagerat agera för att uppnå vissa mål.

Man kan göra en uppdelning mellan *individ- eller uppgiftsinriktade* ledare. Individinriktade ledare vill skapa respekt, värme, vänskap och förtroendefulla relationer. Uppgiftsinriktade ledare fokuserar på att klargöra hur arbetsuppgifter skall utföras och hur samspelet mellan medarbetare skall vara utformat. Det finns ingen tydlig gräns mellan de två, utan de flesta ledare är både individ- och uppgiftsinriktade men i olika grad (Bruzelius & Skärvad, 1995).

Enligt Bakka et al. (2001) har det de senaste åren uppstått ett allt större intresse för en *synlig* ledarstil. Även Bruzelius och Skärvad (1995) menar att de personliga egenskaperna får allt större betydelse och att kraven på ledare i dagens och framtidens ledarskap är mycket höga. Egenskaper som att bygga relationer, inspirera medarbetarna och vara en bra coach är viktiga. Ledningen ska fungera som en förebild och sända signaler till övriga i organisationen. Bruzelius och Skärvad (1995) talar om den *gamla och den nya doktrinen* i ledarskapet (se nedan figur 2.2). Från att ha haft produktionen i centrum står nu affärer och kunskap för företagets viktigaste resurser. Ordergivning tillhör den gamla doktrinen, och nu står ledning genom idéer, dialog och delaktighet i centrum. Schein (1985) hävdar att ledare i allmänhet och grundare i synnerhet är de viktigaste kulturskaparna i organisationer eftersom de har mest makt att prägla organisationen med sina verklighetsuppfattningar. Grundare har nämligen redan från början en affärsidé och en uppfattning om hur denna ska realiseras.



Figur 2.2 Den gamla respektive den nya ledardoktrinen (Beckérus et al. i Bruzelius & Skärvad, 1995:341)

#### 2.4.4 Medarbetare

Dennis Kinlaw (1995) beskriver hur dagens organisation bör vara uppbyggd av *medarbetarskap*. Genom att utveckla medarbetarskapet i en organisation kommer styrning och kontroll allt mer att gå från ett *mikro-management* byggt på direktiv, begränsningar och hinder till att söka sig mot ett *makro-management*. Det senare innebär att organisationen styrs av etablerande av värderingar, mål, utdelningar av belöningar och feedback.

Kinlaw menar vidare att begreppet *empowerment* har en central roll i medarbetarskapet. Med empowerment menar han att öka medarbetarnas engagemang och delaktighet, att skjuta beslutsfattandet så långt ner i organisationen som möjligt för att låta de människor som står problemen närmast lösa dem och att ha förtroende för att människor gör vad som är bäst. Det gäller att ge större inflytande för dem som visat kompetens.

Ledarskap och även organisationens medarbetare har alltså stor betydelse för organisationens identitet och värderingar. Detta påverkar i sin tur den bild som sprids externt och hur omvärlden uppfattar den förmedlade bilden.

#### 2.4.5 Profil, identitet och image

Bilden av vad ett företag är och står för varierar beroende på vems bild det är man talar om. Larsson (2001) skiljer på tre olika begrepp nämligen profil, identitet och image. *Profil* är den bild som företaget önskar förmedla av sig själv till sin publik och sin omvärld och helst också vill att de skall ha av företaget. Företaget styr själv sin profil. *Identitet* är den helhetsbild som företagets

anställda har av företaget. Variabler som kan påverka begreppet är till exempel historia, ledarpersonligheter, personal och organisationskultur. *Image* är den bild som den externa publiken har av företaget. Den är skapad med hjälp av de samlade erfarenheter, uppfattningar, kunskaper och intryck den externa publiken har fått om företaget. Önskvärt för företaget är givetvis om identitet och image stämmer överens med profilen. Profilen måste i sin tur bygga på ett antal kärnvärden.

#### 2.4.6 Kärnvärden, normer och regler

I alla organisationer existerar dominerande idéer och värderingar så kallade kärnvärden. Bang (1994) skiljer mellan organisationers *förfäktade värderingar* och *bruksteorier*. De förfäktade värderingarna är de som är uttryckta i företagets formulerade målsättningar, ledningsfilosofier och visioner. Det är de värderingar som de anställda är medvetna om och som de tror på. Ett exempel på förfäktade värderingar kan vara de stentavlor en del företag har utarbetat och som beskriver företagets grundläggande värderingar. Bruksteorier är de teorier och värderingar som ligger bakom de anställdas handlingar och som den enskilda individen oftast inte är medveten om. Organisationen bör sträva efter att de två värderingarna eller teorierna går hand i hand och inte skiljer sig för mycket. Om medarbetarna i en organisation är medvetna om vad företaget står för finns det bättre förutsättningar för att de förstår vad som krävs av dem.

Normer och regler innebär allt från språkbruk, uppträdande och kundbemötande till konkreta regler för hur arbetsuppgifter ska skötas. För att en norm ska ha någon verkan är det ofta en förutsättning att det finns incitament, det vill säga möjlighet att utdela belöningar och straff (Bruzelius & Skärvad, 1995). Följande stycke tar upp organisationens belöningsystem.

#### 2.4.7 Belöningsystem och feedback

Vad organisationen värdesätter och vill ha av sina medlemmar kommer till uttryck i dess belönings-, rekryterings- och karriärsystem (Bang, 1994). Organisationer strävar efter att rekrytera medlemmar som passar in i kulturen och bidrar därmed till att upprätthålla den. Genom belöningsystemen visar organisationen vilka egenskaper och handlingsmönster den uppskattar och vilka den inte godtar.

Att få belöningar, feedback och bekräftelse är starka incitament i en organisation. Enligt Krona & Skärvad (1997) är incitament det som lockar och driver en människa att bete sig på ett visst sätt. På så sätt stärks en medarbetares självbild och motivation, och medarbetare och organisation kan utvecklas i en riktning som är gynnsam för alla parter. Motivationsforskaren Edward E Lawler III (i Krona & Skärvad, 1997) menar att individer i första hand motiveras då de känner att de kan göra ett bra arbete och belönas för detta med något som de värdesätter. Det innebär också att det är meningslöst att motivera medarbetare med pengar om de värdesätter mer utmanande arbetsuppgifter. På samma sätt är det meningslöst att locka dem som söker högre lön med mer

utmanande arbetsuppgifter. Därför är det också viktigt med en klar kommunikation kring organisationens värderingar, vad som belönas och värdesätts. Lawler betonar att belöningarna bör vara relaterade till insatser och uppnådda resultat, utdelas utan fördröjning, tillämpas kontinuerligt och vara individanpassade (Krona & Skärvad, 1997).

Att medarbetarna passar in i organisationens kultur eller har förmåga att anpassa sig är viktigt för ett företag i bemanningsbranschen. Följande stycke beskriver den process en nyanställd går igenom när hon/han anländer till en ny arbetsplats. För konsulterna i bemanningsbranschen upprepas den här processen dessutom varje gång ett nytt uppdrag påbörjas.

## 2.4.8 Socialisering

Man skiljer mellan primär socialisering och sekundär. Den primära socialiseringen sker under människans första år och handlar om hur den nyfödda människan tar till sig de värderingar, normer och uppfattningar som råder i samhället. Detta sker genom uppfostran. Den sekundära socialiseringen är sedan varje process som leder in i specifika roller i samhället. Den kan pågå resten av livet allteftersom vi träder in i nya grupper och roller (Bang, 1994).

När en människa kommer till en ny organisation startar en socialiseringsprocess måste hon lära sig vilka normer och värderingar som gäller. Hon måste också lära sig vilka arbetsuppgifter som förväntas att hon ska göra och *hur* de ska göras.

*”Medan primär-socialiseringen inte kan äga rum utan barnets känslomässiga identifiering med viktiga andra kan sekundär-socialiseringen för det mesta undvara denna form av identifiering och utvecklas effektivt med enbart den ömsesidiga identifiering som ingår i varje kommunikation mellan människor. Grovt uttryckt: det är nödvändigt att älska sin mor, men inte sin lärare.”* (Berger & Luckmann, 1979:165)

Det är heller inte nödvändigt att älska sin chef eller sin organisation, även om det kanske är önskvärt. Men det finns tekniker för att göra sekundär-socialiseringen starkare, såsom belöningar och straff, för att stärka värderingar, normer och beteenden. Företaget kan även förmedla kulturen till nyanställda genom att förmedla ritualer och ceremonier samt berätta historier om olika kritiska händelser i företaget.

Organisationskulturen påverkar kommunikationen som sker på ett företag men även tvärtom. Kommunikationen är den tredje och sista huvudfaktor som vi anser påverkar lojaliteten.

## 2.5 Kommunikation

Larsson (2001) beskriver kommunikation som: *”...processen för människors kontakt med varandra.”* (Larsson, 2001:26) Han skiljer på två olika traditioner i synsättet på kommunikationen. Den tidiga traditionen grundar sig på uppfattningen att kommunikation innebär förmedling av olika signaler

i form av budskap, attityder och känslor mellan sändare och mottagare. Kontakten är linjär och en aning mekanisk till sin karaktär. I den senare traditionen ses kommunikationen som en mer eller mindre gemensam aktivitet mellan dem som ingår i den, som en interaktion. Det talas inte längre om sändare eller mottagare utan om deltagare. Syftet är att utbyta information för att uppnå en gemensam förståelse.

Vi menar att den senare traditionen har synen på kommunikation som en tvåvägskommunikation eftersom alla parter är aktiva. Dozier, Grunig och Grunig (1995) har utvecklat en modell dels om asymmetrisk, dels om symmetrisk kommunikation. Den symmetriska kommunikationen beskriver värdet av långvariga relationer mellan organisationen och dess intressenter, bland vilka även de anställda finns. Relationerna kan uppkomma genom ömsesidigt förtroende, kunskap och dialog.

### 2.5.1 Intern- och externkommunikation

Kommunikation delas vanligen upp i intern- och externkommunikation. Men det är svårt att dra gränsen för vad som är intern- och externkommunikation eftersom de idag går in allt mer i varandra. Men trots det gör vi här en åtskillnad. Kreps (1990) menar att internkommunikation innebär den kommunikation som sker inom organisationen mellan organisationsmedlemmarna. Interkommunikation förser medarbetarna med information som de behöver för att kunna utföra organisationsaktiviteter. Externkommunikation är däremot organisationens kommunikation med omgivningen, med till exempel kunder eller intressenter. Organisationen fungerar vid externkommunikation både som sändare och mottagare och är beroende av externkommunikationen för att kunna anpassa sig efter omgivningen.

Kreps (1990) betonar vikten av att samordna den interna och externa kommunikationen eftersom de är beroende av varandra. Det kan uppstå problem om företaget utlovat något externt till sina kunder innan man informerat om detta internt. Att de interna kommunikationskanalerna fungerar är då av stor vikt.

### 2.5.2 Interna kommunikationskanaler

Det är viktigt att använda rätt information i rätt informationskanal. Beroende på vilket syfte kommunikationen har väljer man informationskanal (Ashkenas, 1997). Är syftet att sprida enkel information använder man sig av offentliga stationära medier som anslagstavlor eller nyhetsbrev. Är däremot syftet att genom informationen försöka förändra ett beteendemönster är direktkontakt som samtal eller informella diskussioner att rekommendera. Det är också viktigt att företag använder kommunikationsmodeller som överensstämmer med deras resurser och metoder och att frekvensnivån överensstämmer med de anställdas behov.

Grönroos (1996) tar upp två kommunikativa tillvägagångssätt som företaget kan använda sig av vid internkommunikation. Det första är en *intern interaktiv kommunikation* som innebär den dagliga kontakten och tvåvägskommunikationen mellan ledning och medarbetare. Den används bland annat för att informera om personalförändringar och nya tjänster. Det andra är en *intern icke-interaktiv kommunikation* vilken innebär olika former av tryckt material såsom reklam, väggkalmanackor och säljbrev men även personaltidningar och interna broschyrer. Arnerud-Cooper och Edvardsson kallar denna kommunikation för intern masskommunikation och tillägger anslagstavlor och hemsidor. De menar att det i princip är frågan om att visualisera företagets mål och affärsidé. Dessutom bör samtliga tryckta interna utskick följa en genomgående linje för att få bäst effekt.

Vilka interna kommunikationskanaler som används och den information som kommuniceras genom dem präglas av en stämning som finns i en organisation, ett kommunikationsklimat.

### 2.5.3 Kommunikationsklimat

En organisations kommunikationsbeteende leder till att det utvecklas ett kommunikationsklimat. Samtliga medarbetare är med och påverkar klimatet, men chefen får en central roll. Ett vänligt kommunikationsklimat uppmuntrar medarbetare att kommunicera på ett öppet, avslappnat och gemytligt sätt medan ett negativt kommunikationsklimat motverkar en öppen och vänlig kommunikation (Kreps, 1990). Många forskare menar att det finns ett samband mellan kommunikationsklimatet och tillfredställelsen på arbetsplatsen. Kommunikationsklimatet påverkar också hur stor del av den totala internkommunikationen som är formell respektive informell.

### 2.5.4 Formell och informell kommunikation

Formell kommunikation innebär, enligt Larsson (2001), de kommunikativa aktiviteter som ledningen i en organisation organiserar och som den ska verkställa. Denna typ av information är avhängig organisationsstrukturen. Informell kommunikation innefattar den interaktion som medarbetarna av olika orsaker skapar vid sidan av den formella. Larsson menar att det är den senare som dominerar den interna kontakten.

Rogers och Rogers (1976) definierar två slags informella kommunikationsroller i den formella strukturen. *Liason* är den individ som personifierar bandet mellan två grupper eller flera inom ett system utan att själv tillhöra någon av dem. *Gatekeeper* är den individ som är belägen i kommunikationsstruktur för att kontrollera att meddelandeflödet sker genom angiven kanal. Gatekeeper är också den som har makt att hålla tillbaka eller släppa fram information.

Formell och informell kommunikation är avhängiga varandra då de formella kanalerna sällan tillfredsställer medarbetarnas informationsbehov. Sambandet är således att ju mindre de formella

kanalerna lyckas tillgodose desto större betydelse får den informella kommunikationen och tvärtom. Kreps (1990) förespråkar att den informella kommunikationen är en positiv funktion i företaget. Larsson (2001) understryker att den informella informationen är oerhört stark och väldigt effektiv då medarbetarna ofta är intresserade av dess innehåll. Med andra ord är det svårt att minska dess effekt, och den utgör en viktig del av interkommunikationen. Kreps (1990) menar även att den informella kommunikationen sällan förvanskats på vägen utan är relativt sanningsenlig då det inte finns formella strukturer i vägen.

Båda formerna av information utgör viktiga funktioner i organisationen eftersom de båda utgör en viktig del i att tillfredsställa de anställdas informationsbehov, och därför bör företagsledningen samordna dem istället för att spela ut den ena mot den andra ( Kreps, 1990).

### 2.5.5 Informationsbehov

Människan har en gräns för hur mycket information hon har möjlighet att ta emot och uppfatta. För mycket information leder till det som Kreps (1990) kallar för *information overload*. Vi blir helt enkelt överlastade med information vilket innebär att vi har svårt att uppfatta och sortera ut viktig information. Som medarbetare kan även för lite information leda till att man känner sig utanför eller oinformerad. Med andra ord gäller det att hitta en balans för hur mycket information som företaget ska sända ut till sina anställda för att tillfredsställa informationsbehovet.

## 2.6 Intern marknadsföring

Den interna marknadsföringen är en del av organisationskommunikationen. Den är präglad av ett sändarperspektiv, och vi menar att den är en nyckelfaktor om ett företag själva vill påverka sina medarbetare så att de blir lojala mot organisationen. Den interna marknadsföringen behandlar den icke-operativa informationen i en organisation. Den icke-operativa informationen står i förhållande till operativ information. Operativ information innebär den information som medarbetare behöver för att kunna utföra sitt arbete. Den icke-operativa informationen är således alla annan information i informationsflödet, exempelvis information om företagskultur, profil och så vidare.

### 2.6.1 Vad är intern marknadsföring?

*”Nyckeln till framgång för ett tjänsteföretag är att behandla sina kunder som medarbetare och sina medarbetare som kunder”* (Prof. David Bowen i Arnerud-Cooper & Edvardsson, 1998:219). Människan gör företaget och är dess främsta tillgång, och således måste företaget se till att medarbetarna trivs. Intern marknadsföring är: *”alla de aktiviteter som kan genomföras för att skapa de villkor som motiverar medarbetarna till att göra en engagerad och effektiv insats såväl internt som vid kundkontakter.”* (Arnerud-Cooper & Edvardsson, 1998:221)



Grönroos (1996) anser att den moderna tjänstemarknadsföringen har insett människans värde för marknadsföringen och därmed ger henne en central roll. Människan som det talas om är inte den traditionella marknadsföraren utan en medarbetare. Grönroos kallar dessa för kontaktpersonal vilka i första hand arbetar med produktion eller administration. Det är denna personal som är företagets viktigaste tillgång för marknadsföringen.

Arnerud-Cooper och Edvardsson (1998) betonar att den interna marknadsföringsverksamheten måste utgå från företagets affärsidé och övergripande mål. Har företaget inte en affärsidé är det svårt att få medarbetarna att arbeta i samma riktning. Det går således ut på att sälja affärsidén internt.

## 2.6.2 Huvudmål med intern marknadsföring

Grönroos (1996) tar upp den interna marknadsföringens huvudmål och delar in målet i tre delmål. Han menar att anledningen till att den interna marknadsföringen finns är för att företag ska kunna:

- locka till sig passande medarbetare
- hålla kvar bra medarbetare
- leda och motivera medarbetarna så att dessa blir kundinriktade och marknadsförings- och försäljningsorienterade och på så sätt gör en så bra insats som är möjligt i den interaktiva marknadsföringen

## 2.6.3 När behövs intern marknadsföring?

Grönroos talar om tre skilda situationer då intern marknadsföring kan behövas:

- som förändring av företagskulturen i riktning mot en servicekultur (skapa grundförutsättningar för kundservice)
- som kontinuerlig information, feedback och ledningsstöd till medarbetarna (upprätthålla motivationen för kundservice)
- för att attrahera och hålla kvar goda medarbetare

För att man skall lyckas med intern marknadsföring menar Grönroos (1996) att ledningen måste vara väl införstådd med vad det innebär och att ledningen stödjer interna marknadsföringsåtgärder fullt ut. Anledningen är att man oftast är beroende av ledningens beslut för att få pengar till verksamheten och för att få igenom andra beslut. Därför kallas ledningen för den interna marknadsföringens första målgrupp. Först efter att den första målgruppen accepterat den interna marknadsföringen kan man räkna med att den kan riktas till andra målgrupper i företaget.

## 2.6.4 Strategisk och taktisk intern marknadsföring

Grönroos (1996) menar att den strategiska interna marknadsföringens mål är att uppnå en intern miljö som är inspirerande för kundintresse och marknadsförings- och försäljningsinriktad verksamhet bland medarbetarna. För att kunna uppnå detta krävs att man väljer en förmånlig intern klimatpolicy inom följande fyra områden.

- *Motiverande ledningsmetoder* som sprider ett motiverande arbetsklimat bland medarbetarna. Feedback, uppskattning och arbetsglädje är nyckelord.
- *Motiverande personalpolitik* har sin grund i arbetsbeskrivningar men även i att premiera bra prestationer och i att göra en för företaget rätt rekrytering.
- *Motiverande utbildningspolitik* innefattar att man har fortlöpande personalutbildning i ämnen som kundkontakt och om vad företaget står för och vilka produkter eller tjänster som företaget säljer.
- *Motiverande planerings-, genomförande- och uppföljningsystem* innebär att man låter sin personal vara aktiv och delaktig på dessa områden.

Den taktiska interna marknadsföringen bygger på att företaget först ska sälja in idéer till den interna marknaden. Lyckas man inte där har man svårt att lyckas på den externa marknaden. Arnerud-Cooper och Edvardsson (1998) menar att den taktiska interna marknadsföringen handlar om att förbereda den interna beredskapen på de externa förväntningarna. Är man inte förberedd internt kan det i längden bli svårt att uppnå de externa förväntningarna. En taktisk intern marknadsföring är dock beroende av en bra intern produkt.

Målen med den taktiska interna marknadsföringen är att i en inspirerande miljö

- aktivt sälja in själva idén om kundinriktning och marknadsföringsansvaret hos samtliga medarbetare
- aktivt sälja in existerande och nya tjänster, stödtjänster, reklamkampanjer och andra externa marknadsföringsaktiviteter till de egna medarbetarna

## 2.6.5 Vad kan intern marknadsföring leda till?

Arnerud-Cooper och Edvardsson (1998) menar att om ett företag är framgångsrikt i sin interna marknadsföring leder detta till en mer motiverad och bättre informerad personal som känner större trivsel. Värderna som samarbetsvilja och samarbetsförmåga kan även öka vilket kan innebära att medarbetarna tar större ansvar för sina uppgifter samt känner ansvar för företaget. Det uppstår även en vi-anda i företaget genom att alla arbetar mot samma mål. Det faktum att de anställda trivs på sitt företag har även en fördelaktig påverkan på företagets resultat och dess image eftersom de anställda säkerligen talar positivt om sitt företag med sin omgivning. Arnerud-Cooper och Edvardsson (1998) menar således att intern marknadsföring är ett led i att skapa en bättre image. Vi anser följaktligen att en framgångsrik intern marknadsföring även leder till en mer lojal personal.

## 3 METOD

Här beskriver vi det tillvägagångssätt som vi använt oss av i utförandet av vår uppsats. Det behandlar allt från hur intervjupersonerna valts ut och hur empirin samlats in till en beskrivning av undersökningens trovärdighet. Kapitlet avslutas med metodkritik och en beskrivning av analysmetoden.

### 3.1 Kvalitativ metod

Den kvalitativa forskarens roll är deltagaren snarare än iakttagaren, vilket gör att det viktigaste kvalitativa forskningsverktyget är forskaren själv.

Jarlbro (i Bengtsson et al., 1998) menar att det inte är gradskillnaden den kvalitativa forskaren studerar utan artskillnaden. I vår uppgift ligger att kartlägga lojaliteten på ett företag. Här uppkommer en artskillnad - hur ska vi bedöma lojalitet? Men också i viss mån en gradskillnad - hur skiljer vi på en lägre grad av lojalitet och en högre? Enligt Kvale (1997) kan man i kvalitativ metod rangordna kategorier i mer eller mindre, exempelvis ”stark”, ”medium”, ”liten” och ”ingen”. Detta görs med hjälp av en ordinalskala. Kvale menar alltså att kvalitativ forskning kan innebära en svagare form av mätning och att det inte finns anledning att hålla en sträng åtskillnad mellan kvantitativ och kvalitativ metod.

I teorikapitlet redovisar vi vår utgångspunkt för och ställning till begreppet lojalitet. Vad finns det för arter och grader av lojalitet? Genom vår empiriska undersökning försöker vi påvisa olika ställningstaganden och uttryck hos intervjupersonerna och försöker komma åt en kärna i vår kartläggning.

### 3.2 Kvalitativ datainsamlingsmetod

Det finns i huvudsak tre datainsamlingsmetoder att använda sig av inom den kvalitativa undersökningen. De är intervju, dokumentanalys och observation. Inom varje metod finns ytterligare uppdelningar.

Vi valde som huvudsaklig metod att genomföra intervjuer, både i enskild form och i gruppform. Fördelen med den enskilda intervjun är att den enskildes åsikter och erfarenhet ges stort utrymme. Beroende på forskarens skicklighet kan det vara lättare för en enskild intervjuperson att framföra en åsikt, framför allt om åsikten avviker från gruppnormen (Bengtsson et al., 1998). Vi försökte kartlägga en samlad bild av en grups beteende och syn på fenomenet lojalitet med hjälp av de enskilda intervjuerna. För att få ytterligare kunskap genomförde vi en gruppintervju. Gruppintervjun är ett sätt att undersöka gruppnormer, gruppdynamik samt påverkans- och beslutsprocesser i en grupp. ”Ett samtal i grupp innebär en diskussion mellan människor som formar och utvecklar åsikter och attityder i samspel med andra individer” (Bengtsson et al., 1998:40). Man vinner med

andra ord en annan slags kunskap med hjälp av gruppintervjuer. Vi tyckte det var extra intressant att sammanföra en grupp intervjupersoner på grund av den situation våra intervjupersoner befinner sig i. I vardagslag utför de sitt arbete enskilt och oberoende av varandra, men de har ändå en stark gemensam faktor i det företag de arbetar för och representerar.

Som ett komplement till intervjuerna genomförde vi även en mindre dokumentanalys. Dokumentanalys är en övergripande eller sammanfattande benämning för att samla in och tolka dokument/texter (Bengtsson et al., 1998). Enligt Deacon et al. (1999) finns det tre huvudpunkter att tänka på vid dokumentanalys. Det första är representativitet, det vill säga om materialet är representativt. Det andra är om materialet är autentiskt, det vill säga om det är vad det utger sig för att vara. Det tredje är trovärdighet, det vill säga om det är en förstahandskälla, om det är opartiskt och så vidare. Vi var medvetna om att de dokument vi undersökte i huvudsak kommer från Wesam och att de förmodligen var vinklade till deras fördel.

### 3.3 Urval

Av praktiska skäl begränsade vi oss geografiskt till Stockholm och Malmö med omnejd. Stockholm valde vi därför att den största marknaden finns där och på så sätt också störst tillgänglighet till intervjupersoner. Malmö är en mindre marknad men är samtidigt vår boendeort och på så sätt ett naturligt platsval. Det är en viss skillnad på marknaden på de två geografiska områdena varför urvalet även breddar vår undersökning. I Stockholm råder det brist på sjuksköterskor. Det finns med andra ord fler uppdrag än bemanningssköterskor. I Malmöregionen är situationen den omvända då det finns färre uppdrag än önskat för att uppfylla sjuksköterskornas arbetskvot. I praktiken innebär det att Stockholms sjuksköterskor kan välja mer fritt och med preferenser för vilka uppdrag de ska ta medan sjuksköterskor i Malmö oftast tacksamt tar de uppdrag som erbjuds dem.

Enligt Holme & Solvang (i Bengtsson et al., 1998) är valet av undersökningsspersoner avgörande för undersökningen då fel personer i urvalet kan leda till att frågeställningen inte besvaras och därmed att syftet inte uppnås. De kvalitativa undersökningarna strävar efter djup och har relativt små urval. Därför krävs det att man väljer ut personer som kan ge en djup kunskap.

Enligt Patton (i Bengtsson et al., 1998) finns det inga regler för hur många intervjuer som behövs för en kvalitativ undersökning. Antalet nödvändiga intervjupersoner beror enligt Kvale (1997) på undersökningens syfte. Han menar att antalet intervjuer brukar ligga mellan 15 plus/minus 10. Vi genomförde intervjuer med tre informanter och elva respondenter. Därefter bedömde vi att vi uppnått det som i litteraturen benämns teoretisk mättnad vilket innebär att nya intervjuer inte tillför någon ny kunskap.

### 3.4 Intervjupersonen

Enligt Bengtsson et al. (1998) bör man försöka få stor bredd i sitt material om syftet är att undersöka hur olika individer upplever ett fenomen. Intervjupersonerna ska då vara så olika som möjligt vad gäller variabler som exempelvis kön, ålder och utbildning. Detta benämns strategiskt urval. Vår avsikt var att göra ett strategiskt urval men fick på vägen förhinder i form av personuppgiftslagen, PUL. Vi fick med andra ord inte tillgång till de register över de sjuksköterskor som arbetade för företaget. Det vi i stället gjorde kom att bli ett kriteriumurval. Det innebär att vi valt intervjupersoner efter ett förutbestämt kriterium. Exempelvis kan det vara personer som varit med om en viss händelse (Bengtsson et al., 1998). Rekryterare på Wesam hjälpte oss att välja ut intervjupersoner genom att ringa runt och fråga sina anställda om de var villiga att ställa upp på en intervju och om Wesam fick lämna ut personernas telefonnummer till oss. Wesam fick dock vissa instruktioner av oss i valet av personer. Eftersom vi ville ha ett så heterogent urval som möjligt inom gruppen sjuksköterskor var de kriterier vi ställde upp:

- Minst två års yrkeserfarenhet
- Både män och kvinnor
- Olika anställningsformer (tjänstställda och garantianställda)
- Olika anställningslängd på företaget

Vi är medvetna om att detta tillvägagångssätt är något begränsande då intervjupersonerna tillfrågades av sin arbetsgivare, vilket kan speglas i en intervjusituation då vi ber de intervjuade uttrycka sitt omdöme om arbetsgivaren. Vi var därför noga med att i inledningen av varje intervju nämna antalet intervjupersoner (elva) för att på det sättet visa på orimligheten i att uttalandena skulle kunna härledas till en speciell person. Vi nämnde också att intervjun skulle redovisas helt anonymt.

Det finns två typer av intervjuer, nämligen informantintervjuer och respondentintervjuer. Informanten är en person som intervjuas i egenskap av sin professionella expertis inom sitt yrkesområde och respondenten är en person som står som representant för en grupp medarbetare. Avsikten med respondentintervjuer är att få fram uppfattningar och attityder.

Eftersom det inte fanns någon informatör eller kommunikationsansvarig på företaget valde vi att genomföra en informantintervju med vår kontaktperson, marknadsföringschefen. Vi valde även att intervju två av handläggarna/rekryterarna som informanter. Respondenterna består av konsulter som arbetar som sjuksköterskor på Wesam.

### 3.5 Intervjuare

Enligt Kvale (1997) är samtalet i en forskningsintervju inte något ömsesidigt samspel mellan två likställda parter, utan det råder en maktasymmetri. Det är intervjuaren som styr. Vi försökte

bygga upp ett förtroende hos de personer vi intervjuade. Det gjorde vi bland annat genom att anpassa oss till intervjupersonens kommunikationssätt, så kallad matchning. Vi var också medvetna om att vi vid flertalet tillfällen var två intervjuare och en intervjuperson vilket kan påverka maktasymmetrin negativt. I möjligaste mån försökte vi få den intervjuade att inte känna sig i underläge på grund av detta faktum. Fördelen med att vara två vid intervjusamtalen var att vi lättare kunde fånga upp fler aspekter av intervjun eftersom en av oss inte behövde fokusera på intervjuns fortskridande utan kunde koncentrera sig mer på att tolka vad intervjupersonen sa och på så sätt få en annan vinkel. Vi kunde också hjälpas åt vid eventuella följdfrågor.

Ingen av oss som intervjuade har arbetat inom bemanningsbranschen varför förförståelsen är uppbyggd kring det vi kunnat läsa oss till och förhöra oss om ämnet samt våra egna erfarenheter från arbetsplatser. Vi hoppas att detta har inneburit att vi har lyckats få fram en objektiv bild i undersökningen.

### 3.6 Etik

Informerat samtycke innebär att man informerar undersökningspersonerna om syftet med intervjun och om hur man lagt upp den. Man förvissas sig också om att intervjupersonen accepterar dessa förhållanden. Det är även viktigt att utlova konfidentialitet och anonymitet. Konfidentialitet innebär att man inte lämnar ut information om intervjupersonerna till någon utanför projektet och anonymitet att man inte redovisar data på ett sätt som gör att någon annan kan identifiera intervjupersonen. Vi valde därför att inte koda intervjuцитaten i analys- och resultat-delen. Lojalitet är ett relativt känsligt ämne och vi ville inte begränsa intervjupersonernas uttalanden genom att ge läsaren en möjlighet att identifiera vem som sagt vad. Etik handlar nämligen också om forskarens roll att ta ansvar och skydda de individer som ställer upp i undersökningen (Bengtsson et al., 1998). Vi menar att vi upplyste intervjupersonerna om innebörden av begreppet etik och om deras och vår roll med hänsyn till detta begrepp.

### 3.7 Intervjusituationen

För att registrera intervjuerna använde vi oss av bandspelare efter medgivande från intervjupersonen. Fördelen med bandspelare är att forskaren kan koncentrera sig på vad intervjupersonen säger och hur intervjun ska fortlöpa (Bengtsson et al., 1998). På det sättet kunde vi också fånga tonfall, skratt och ordval. Nackdelen med bandspelare kan vara att intervjupersonen känner sig spänd och har svårt att slappna av. Vi upplevde dock att intervjupersonen en bit in i intervjun inte stördes eller tänkte på bandspelaren. Vi antecknade även det som inte gick att fånga på band, till exempel miljö och stämning. Detta hjälpte oss senare vid tolkning och sammanställning.

Intervjuplatsen skiftade allt från att vi var hemma hos några intervjupersoner till att vi fann caféer att genomföra intervjun på. Vi försökte anpassa oss efter intervjupersonens önskningsar men

försökte samtidigt finna så neutrala platser med så lite störningsmoment som möjligt. Exempelvis fann vi i Stockholm ett lugnt café i närheten till flera av intervjupersonernas arbetsplats.

Vi har i vår undersökning använt oss av en halvstrukturerad intervjuguide. Det innebar att vi i stället för direkta frågor hade en mall med olika teman att följa under intervjun. Vår guide var uppdelad i olika teman med mer eller mindre färdigformulerade frågor. Det var till stor del intervjupersonen som styrde ordningsföljden av samtalsämnena, varför vi hela tiden var beredda på att vara flexibla i frågeställningarna. Intervjuerna varade mellan trettiofem minuter och en timme.

Vi har reflekterat kring huruvida intervjupersonerna var fullständigt uppriktiga i sina uttalanden eller om de på något sätt var färgade av omständigheter som till exempel att de ville framstå som mer lojala mot företaget än de var. Vi anser dock att de frågor vi ställde uppmuntrade till uppriktighet och att följdfrågorna gjorde det svårt för intervjupersonerna att följa en örlig tankegång.

Det var svårt att under samtalets gång undvika att fälla en del uppmuntrande kommentarer eller ord som uppmanade intervjupersonen att fortsätta. Detta kan ha lett till att en viss intervjuareffekt uppstod.

### 3.8 Validitet och reliabilitet

Kvale (1997) menar att en undersökning uppnår validitet då studien undersöker vad den är avsedd att undersöka. Som forskare måste man ständigt ifrågasätta och reflektera över sitt arbete, till exempel ifrågasätta sina egna tolkningar och trovärdigheten i intervjupersonens svar. Genom att undersöka konsulternas lojalitet med hjälp av flera metoder försöker vi höja trovärdigheten.

Reliabilitet står för tillförlitlighet och innebär att mätningarna ska vara korrekt gjorda (Thurén, 1991). Hög reliabilitet fås om man mäter en företeelse upprepade gånger med liknande resultat. Reliabiliteten påverkas av mätinstrumenten som i kvalitativa studier motsvaras av forskaren. I vår undersökning presenterades frågorna olika beroende på intervjuperson och omständigheter. Vad som är viktigt var att vi ändå fick fram syftet med frågorna så att intervjupersonerna uppfattade dem på det sätt vi haft för avsikt.

I vår analys var vi uppmärksamma på eventuella intervjuareffekter och ledande frågor. I analysen arbetade vi två personer tillsammans vilket minskade intersubjektiviteten i tolkningen. Ytterligare ett sätt att höja reliabiliteten är att redovisa den förförståelse som varje forskare besitter (se 3.5).

### 3.9 Generaliserbarhet

Är våra resultat generaliserbara? Bengtsson et al. (1998) menar att man genom teoretiskt förankrade strategiska urval och en analys där resultatet från undersökningen lyfts upp till en teoretisk allmängiltig abstraktionsnivå möjliggör generalisering inom kvalitativ forskning. Vi har försökt lyfta vår undersökning till en mer allmängiltig nivå, men vårt huvudsyfte är att få hög reliabilitet på den fallstudie vi genomför.

### 3.10 Metodkritik

Vi uteslöt observation som kvalitativ metod i vår undersökning då vi ansåg att det är den metod som sämst svarar mot vårt syfte och vår frågeställning.

Då vår undersökning och vårt syfte är att kartlägga begreppet lojalitet och hur denna kan förbättras upplever vi att de metoder vi valt, det vill säga enskilda intervjuer, gruppintervjuer och dokumentanalys, har varit tillfredsställande.

Mest arbete har vi lagt ner på de enskilda intervjuerna, och vi anser att det också är här som resultaten kommit fram bäst. Här kunde vi på djupet undersöka enskilda personers attityder och värderingar till ett ämne och intervjupersonerna fick chansen att tala till punkt utan att påverkas av andras attityder. De uttalanden som gjordes bedömer vi vara lite ärligare än de som kom fram i gruppintervjun.

Den gruppintervju vi genomförde i Stockholm med tre intervjupersoner hade mer karaktär av en diskussion än en intervju. Vi som intervjuare började med att ställa en fråga eller nämna ett ämne, varefter intervjupersonerna uttryckte åsikter om det vi diskuterade. Vi upplevde dock att det uppstod en viss asymmetri i samtalet mellan intervjupersonerna och att den dominerande åsikten inte ifrågasattes. Vi försökte dock upprätthålla balans genom att rikta frågor till var och en av intervjupersonerna så att alla skulle få chans att uttrycka sin mening.

Dokumentanalysen har vi använt som en kompletterande metod, och det är därmed den metod vi lagt ner minst arbete på. Den har emellertid varit outhärlig och mycket bra för att få en helhetsbild av undersökningen eftersom vi på det sättet fått fram ett sändarperspektiv, det vill säga Wesams perspektiv.

### 3.11 Analysmetod

Vi har analyserat våra intervjuer ad hoc (Kvale, 1997). Med det menas att vi inte använt någon standardmetod för analysen utan växlade mellan olika tekniker. Det innebar att vi först läste igenom intervjuerna och därefter gick tillbaka till det som vi fann extra intressant och som hjälpte oss att svara på vår frågeställning. Vid vissa yttranden gjorde vi djupare tolkningar, vid andra tolkade vi mängden av uttalanden som kan ge intryck av en viss attityd gentemot ett fenomen. Vi



har även använt oss av visualiseringstekniker för att tydliggöra vår mening och skapa intresse för vårt resultat.

## 4 ANALYS OCH RESULTAT

Här redogör vi för de resultat vi kom fram till i vår empiri, vilka kopplas samman med de teorier vi beskrivit i kapitel fyra och analyseras. Vi börjar med ett stycke om intern marknadsföring därefter följer en presentation av hur konsulterna beskriver branschen och hur det är att arbeta som konsult. Sedan följer en sammanställning av begreppet lojalitet utifrån våra teorier och konsulternas uppfattning om fenomenet. Modellen från teorikapitlet är bearbetad och visualiserar de faktorer som påverkar lojalitet. Delarna i modellen: egenskaper hos individen, organisationskultur och kommunikation analyseras vidare.

### 4.1 Intern marknadsföring

I vår analys kommer vi med jämna mellanrum med förslag på hur Wesam genom förbättringar på vissa plan kan öka känslan av lojalitet. Vi tror att Wesam effektivt kan framkalla en ökad känsla av lojalitet bland sina konsulter genom att ledningen bland annat får upp ögonen för intern marknadsföring. Således har vi tagit hjälp av teorier om intern marknadsföring för att ge förslag på förbättringar som kan öka lojaliteten hos Wesams konsulter. Att idka intern marknadsföring är också viktigt för Wesam då konsulterna är Wesams bästa marknadsförare.

På Wesam liksom på många andra företag inom bemanningsbranschen är människan den viktigaste tillgången. Vi anser att det i princip är en förutsättning att den viktigaste tillgången har det bra och trivs för att företaget i längden ska gå med vinst. En framgångsrik intern marknadsföring på Wesam skulle enligt teorin leda till mer motiverade och samarbetsvilliga konsulter som känner större trivsel. De skulle också känna ett större ansvar för sina uppgifter och för företaget. Det skulle skapa en vi-anda som gör att man jobbar för varandra och alla tillsammans mot samma mål. Genom en framgångsrik intern marknadsföring skulle konsulterna säkert bli ännu bättre externa ambassadörer eftersom de troligtvis skulle tala ännu mer positivt om Wesam inför fler personer i sin omgivning.

### 4.2 Konsulten

Vad krävs för att jobba som konsult i bemanningsbranschen? Att arbeta som konsult innebär att man bör ha förmåga att snabbt socialisera sig på en ny arbetsplats. Socialisering innebär kontaktskapande och anpassning till nya miljöer. Dessutom är konsulten där i en yrkesroll, i vårt fall sjuksköterska, och i vissa fall är hon/han specialist och har därmed ytterligare egenskaper att leva upp till. I den informationspärm som Wesam delar ut till sina sjuksköterskor beskrivs värden som flexibilitet, anpassningsförmåga och engagemang. De poängterar konsultens flexibilitet vad gäller arbetsområde, geografi och tid. I intervjuerna bad vi konsulterna beskriva egenskaper som krävs för att kunna arbeta som konsult. De begrepp som kommer upp mest frekvent är *flexibilitet*,

*trygghet i sig själv och säkerhet i sin roll som sjuksköterska.* En viktig egenskap är också att ha ett visst mått av *mod*. Man behöver dels mod för att ge sig in i bemanningsbranschen, dels för att vara öppen och våga fråga varje gång konsulten kommer till en ny arbetsplats.

*"Man måste vara flexibel....ja flexibel. Man får inte vara rädd för att fråga. Man kan ju inte allt på de uppdragen man kommer till och det kan de inte kräva heller. Då måste man kunna stå upp för sig själv på något sätt."*

*"Man måste vara ganska trygg som person, tror jag. Sen de här praktiska kunskaperna, de kan man ju öva och lära sig. Man är säker i sin roll, inte rädd att fråga, nyfiken. Att man inte stövlar in och tror sig kunna mer än någon annan, det är också viktigt, att vara lite ödmjuk."*

*"Man får vara lite modigare än folk är i allmänhet, de flesta vågar inte byta jobb sådär...man får vara beredd på att byta, komma till nya ställen hela tiden, vilket kräver väldigt mycket energi. Ett positivt tänkande, vara nyfiken, intresserad får man vara."*

Somliga sjuksköterskor, speciellt i Stockholm, har förmånen att få arbeta längre perioder, upp emot ett halvår på samma arbetsplats. Detta anser många vara en stor fördel.

## 4.3 Lojalitet

Det finns många olika *former* och *grader* av lojalitet. För att få rätt uppfattning om konsulternas bild av begreppet och för att kunna göra en bedömning av hur stark lojalitet konsulterna känner mot företaget bad vi konsulterna om deras uppfattning om lojalitet.

*"Att vara lojal innebär att ens arbetsgivare kan lita på en och att man gör vad man ska."*

*"Lojalitet är att vara trogen mot sitt företag."*

Konsulternas bild av begreppet lojalitet skilde sig inte nämnvärt från vår egen (se teorin). För att få en uppfattning om formen av lojalitet frågade vi vem de känner sig lojala till.

*"Det beror hur man är som person. Jag menar jag känner mig lojal mot mig själv först och främst."*

*"Jag känner inte att jag representerar Wesam på arbetsplatsen, det är mer mig själv. Jag känner inget för företaget."*

*"Jag är ganska så lojal...mycket på grund av min handläggare. Jag har verkligen behövt jobba i höstas så då ställde de upp...det är sånt som skapar lojalitet. De ställer upp på mig jag ställer på dem"*

Detta pekar alltså på att konsulterna framförallt är lojala mot sig själva. De har tagit fasta på konsultrollen och att de är ute på uppdrag och i första hand representerar sig själva. I andra hand är man lojal mot sin handläggare på grund av vad denna gör för konsulten. I tredje hand känner man sig lojal mot sitt yrke som sjuksköterska. Ingen uttalar direkt att de är lojala mot Wesam. Det framkommer dock genom uttalanden i andra sammanhang. Vi menar att konsulterna bör kunna känna lojalitet mot Wesam i första eller möjligtvis andra hand. I varje fall ska inte företaget hamna sist på listan. Många konsulter har dock sökt sig till bemanningsbranschen för att kunna vara mer lojala mot sig själva och sina egna behov i stället för att känna sig utarbetade genom arbete inom till exempel landstinget. Således är det svårt att konkurrera med att vara lojal mot sig själv, men vi menar att lojalitetskänslan för Wesam är högst möjlig att förbättra. Lojaliteten mot kollegor är försumbar då flera konsulter inte träffat andra Wesamkollegor. Detta är något vi återkommer till.

För att mäta *graden* av lojalitet använde vi oss av begreppen foglighet, identifiering och internalisering. I vår undersökning fann vi framför allt representanter i de båda extremerna, foglighet och internalisering, medan identifiering var svagt representerad bland konsulterna.

*"...bara som min arbetsgivare...det stället jag ringer till för att få mina uppdrag. Inget annat. De underlättar för mig att tjäna pengar och jobba på det sätt jag vill."*

*"Jag tror inte att det är någon skillnad på de här företagen och jag är inte lojal i den bemärkelsen. Jag skulle säkert finna jobb på ett annat företag också, nu gör jag inte det men känner jag att de inte är bra då. De är bara min arbetsgivare."*

*Foglighet* innebär att konsulterna känner sig skenlojala eller mycket svagt lojala mot Wesam och är inställsamma mot Wesam för att det passar dem för tillfället. De är inte redo att byta arbetsgivare hur som helst, men faktum är att det inte alls är främmande för dem. De menar att de har makten att bestämma över sin situation med tanke på bristen på sjuksköterskor på marknaden. De gör sitt jobb, går inte på några möten, fixar ibland själva sina uppdrag och har liten kontakt med Wesam. Hade marknadssituationen varit en annan hade de varit tvungna att anpassa sig mer.

*Internalisering* innebär att konsulterna söker något mer än bara att arbeta och tjäna pengar. De värderar trivsel i högre grad och har anammat Wesams värderingar och identifierar sig med företaget. Bättre förmåner någon annanstans skulle inte locka eftersom de känner sig tillfredsställda med situationen. Vanligt är att de inte heller har gjort någon marknadsundersökning för att jämföra med andra företag eftersom de anser att de har det bra på Wesam.

*"Mer lön någon annanstans skulle inte locka. Det skulle vara mycket mycket mer i lön i så fall. Okej om jag skulle vara missnöjd, men annars så resonerar jag så att om man har lovat en sak så håller man det. Jag tycker inte att man kan dra runt efter lönen, då skulle min arbetsgivare*

*inte kunna lita på mig. Man ska hålla sig till sin arbetsgivare. Dessutom tror jag att Wesam är konkurrenskraftiga. Jag har inte gjort någon marknadsundersökning eller så men ändå."*

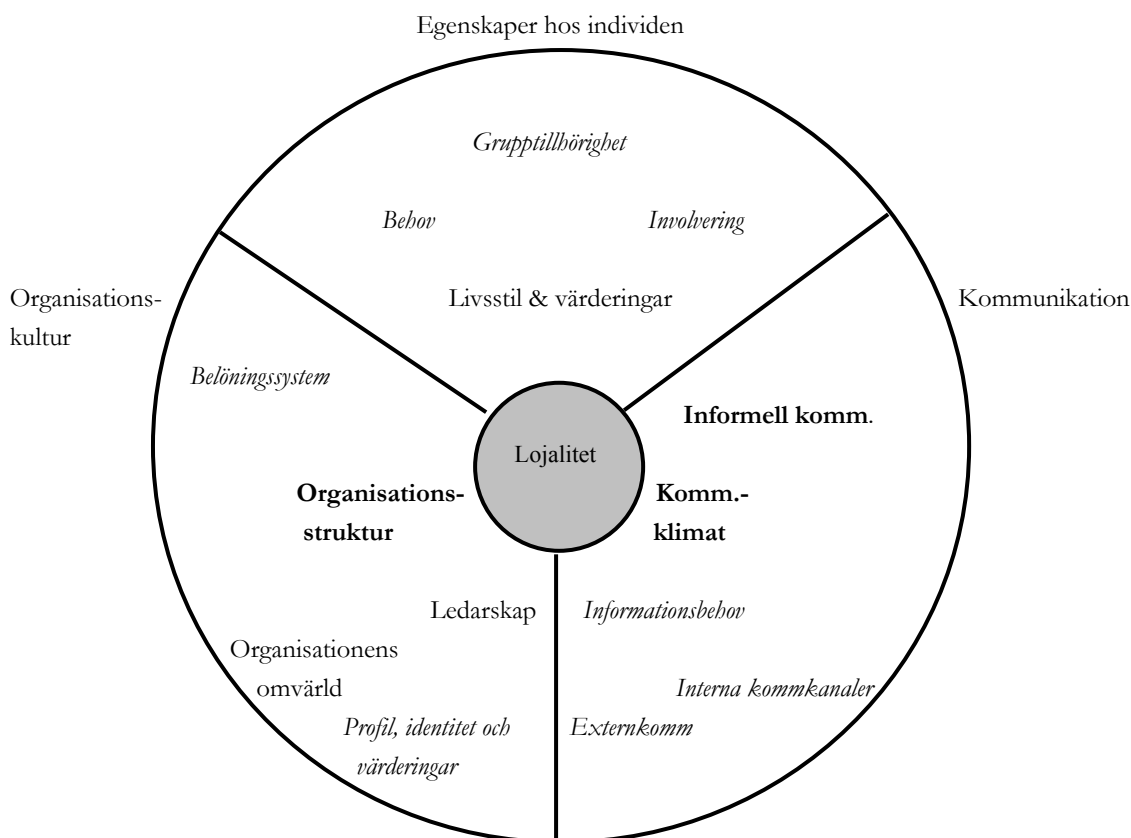
Naturligtvis har en faktor som pengar stor betydelse för lojaliteten men även vilka uppdrag som bemanningsföretaget kan förmedla eftersom det påverkar konsulternas trivselkänsla.

*"Det beror inte bara på pengarna, det beror också på var man blir stationerad, det är också viktigt."*

Vi ser även det som ett mått på lojalitet om konsulterna ställer upp för företaget i en krissituation, exempelvis om det skulle behövas personal under midsommar. Ett fåtal känner sig så lojala att de skulle ställa upp men majoriteten sätter sig själv i det första rummet. De ställer upp om de själva har något att vinna på det.

Vi uppfattar att lojaliteten är högre i Malmö än i Stockholm. Det finns fler exempel på internalisering i Malmö och fler exempel på foglighet i Stockholm. Detta är förmodligen resultatet av att arbetsmarknaden ser ut på olika sätt i de två regionerna.

Som vi skrev i början av detta kapitel är det många faktorer som påverkar lojaliteten. Vi har genom att undersöka olika perspektiv inom vårt ämnesområde kommunikation försökt att sammanställa vad det är som kan påverka lojaliteten. De tre huvudperspektiven är *individen*, *organisationskulturen* och *kommunikationen*. De är i sin tur uppdelade i underrubriker vilka åskådliggörs i modellen nedan (figur 4.1).



Figur 4.1 Modellen visar de faktorer som enligt vår empiriska undersökning har visat sig påverka konsulternas lojalitet. Uppdelningen i de tre kategorierna egenskaper hos individen, organisationskultur samt kommunikation är inte proportionellt uppdelade, det vill säga kommunikation påverkar inte lojaliteten en tredjedel, organisationskultur en tredjedel och så vidare. Ju närmre kärnan begreppen står ju större inverkan har de på konsulternas lojalitet. De begrepp som står i kursiv stil är de som enligt oss Wesam kan förbättra och på så sätt höja konsulternas lojalitet. De som står i fetstil är de som vi menar att Wesam redan gör för att skapa lojalitet. Resten av begreppen har Wesam mycket liten eller ingen möjlighet att påverka. I vår analys förklaras modellen och de olika begreppen mer ingående.

## 4.4 Egenskaper hos individen

### 4.4.1 Livsstil och grundläggande värderingar

Det kan vara krävande att arbeta i bemanningsbranschen. Man får vara beredd på att byta arbetsplats, kollegor och ibland även bostad, i alla fall temporärt. Vad är det för värderingar som ligger bakom att man väljer den här typen av arbete? Vi började med att ta reda på vad det var som värderades positivt med arbetet. De sjuksköterskor vi intervjuat har i allmänhet beskrivit arbetet i bemanningsbranschen i positiva ordalag, och de flesta uttrycker den stora betydelsen lönen har.

"De kan göra hur många utredningar eller grupper de vill i landstinget för att ta reda på varför vi inte stannar kvar, men när allt kommer omkring så gör vi det här för pengarna. Allt annat är en lögn."

Till en början var det många som var lockade till bemanningsbranschen av lönen, men därefter verkar flera konsulter ha upptäckt andra fördelar.

*"Det var lönen som lockade mig från början. Nu tycker jag nog att få samla på sig så mycket erfarenhet som jag sen kanske kan förmedla till nästa ställe. Det känns tryggt att ha lärt sig något nytt var än jag är. Nu kan jag det också. Att se att olika landsting arbetar på olika sätt."*

*"För det första, man tjänar ju bra och det är ju en morot om nåt och sen kommer man ut och ser nytt, lär sig lite nytt, det tycker jag är viktigt...så att man inte står och stampar på samma ställe. Hur gammal man än är så kan man aldrig lära sig för mycket. Träffa nya människor. Man får så mycket på köpet."*

Några sjuksköterskor värdesatte friheten högst, att kunna bestämma när man arbetar och när man är ledig.

*"Friheten med tiden, det är det absolut största, att kunna styra sitt privatliv."*

*"Jag ser fördelen med att vara ledig som så stor fördel så jag vet i sjutton om jag inte kommer att fortsätta så här ett tag. Att gå tillbaka och ta de där passen på landstinget, nä...det är inte jag. Att jag har ekonomisk möjlighet att jobba mindre tid."*

*Lönen, frihet med tid och kunskap* är de värden som beskrivs mest frekvent. Ett annat värde är att man slipper ansvar för avdelningen, man kan hålla sina arbetstider och slippa ofrivillig övertid.

*"Man gör det man ska och sen går man hem. Man behöver inte ta med sig jobbet hem. Man behöver inte lägga sig i alla problem som uppstår på avdelningen."*

Det är inte bara positivt att arbeta och vara flexibel på det sätt som konsulterna beskriver. Många tar också upp hur krävande det är att byta arbetsplats och kollegor. De positiva faktorerna kan i för stor mängd slå över och upplevas negativa.

*"Det kan bli lite mycket emellanåt. Det här att träffa nya hela tiden, att lära sig nya rutiner på nya ställen. Det kräver kraft."*

Omsättningen i bemanningsbranschen är hög, och i genomsnitt stannar man cirka två år på ett företag. Flera uttalanden visar hur man arbetar i bemanningsbranschen en viss period i livet då friheten och pengarna värderas högt. Många uttryckte också att de inte kan se sig själva i branschen i framtiden.

*"Ska jag verkligen fortsätta med det här. Till slut tror jag att man blir utbränd på att åka så mycket och då hjälper inte lönen. I längden orkar man inte. Man måste ju också vara väldigt oberoende."*

*"Förr eller senare kommer jag nog söka mig fast på något ställe, det tror jag. För att hittar jag ett bra ställe jag trivs på, det är nära, hyfsat betalt, för att det känns lugnare och tryggare. Det är spännande också men i en framtid kan jag inte tänka mig att som 50-åring kуска runt."*

Vi frågade om vem som helst skulle kunna tänkas arbeta inom bemanningsbranschen. Svaren varierade.

*"Nej, kanske, kan tror jag säkert men det är viljan. Många är ju mer smalspåriga så de vågar inte sluta från sitt vanliga jobb eller ta ledigt från sitt vanliga jobb för att ge sig ut och prova på det. Det är inte alla som vill det. Man skall vara öppen och positiv."*

*"Jag tror att det är en viss typ av människor som söker sig till bemanningsbranschen. Det är ju vi som vill bestämma mer själva, lite mer egoistiska och tänker mer på oss själva. På vår tillvaro och sätter oss själva i främsta rummet."*

Vi menar att man kan göra en grov uppdelning i två grupper av tjuksjuksköterskan som arbetar i bemanningsbranschen. Vi har kommit fram till gruppindelningen efter att ha intervjuat sjuksköterskornas handläggare och arbetat med vår empiri. Vi har inte sett någon könsskillnad.

Den första gruppen sjuksköterskor är unga människor som uppskattar flexibiliteten i att kunna arbeta intensivt i perioder för att sedan vara lediga i längre perioder. De är orädda, de har inte så lång yrkeserfarenhet men är självständiga och vet sitt värde på marknaden. De ställer gärna krav på arbetsgivaren och har inte så hög lojalitet mot det företag de arbetar på. Företaget har egentligen inte så stor betydelse. De ser sig omkring efter det företag som har flest förmåner.

Den andra gruppen är lite äldre, från tidig medelålder och uppåt. Många har arbetat flitigt i landstinget i många år och kan nu se fördelarna med högre lön och förbättrade förhållanden. De är mycket trygga i sin yrkesroll, och flera av dem uttalar att de kanske inte skulle hoppa på bemanningsbranschen som unga, utan den yrkeserfarenhet som de nu besitter. Här är också kravet på trygghet lite större, inte bara ekonomisk trygghet utan även kollegial trygghet. Involveringen och lojaliteten både på arbetsplatsen och mot bemanningsföretaget är lite högre än i den yngre gruppen. Till exempel har de högre närvaro vid konsultträffar.

Vi menar att livsstilen för en konsult är oerhört viktig. Viktigare än att kunna identifiera sig med sin arbetsplats är identifikationen med sitt yrke och med en livsstil. Detta leder också till att



konsulterna inte har så stora förväntningar på gemenskap och identifikation med arbetsgivaren, utan då det uppstår ses detta som en bonus.

#### 4.4.2 Behov

Alla söker vi på något sätt att tillfredsställa våra behov på en arbetsplats. Det kan vara fysiska behov som lön eller mer psykiska faktorer som behöver tillfredsställas såsom kontaktbehov eller självbekräftelse. Herzberg ställer två relevanta frågor uttryckta som ” *behandlas jag väl*” och ” *används jag väl*”. Vi undrade hur de anställda på Wesam upplevde sin situation. Sedan tidigare har vi kunnat konstatera att lönebehovet är tillfredsställt.

*”Man är värd mer på något vis, det är ju mycket lönediskussioner inom vården och jag kan känna att jag får den lönen jag är värd. Man har ju läst tre år och har akademisk examen och hela köret och jämför man med andra utbildningar som är motsvarande så är ingångslönen betydligt högre så ...”*

*Behandlas jag väl* har med uppskattning att göra. Även förmåner kan få personalen att känna sig uppskattad. På Wesam finns förmåner som tunnelbanekort, milersättning och träningskort. Många var positiva, medan andra inte tyckte uppskattningen var tillräcklig.

*”Den här uppskattningen, man får en trevlig julklapp till exempel. Jag menar vad fick vi från Wesam, det var ju ingenting...sådana saker är viktiga. Det är sådana saker som jag tror de stora företagen missar, som Proffice, Wesam, tyvärr. Man får gå till de små. Där kanske de bryr sig.”*

*Används jag väl* kopplar vi till om man kan tillämpa sin kunskap. Detta behov verkar tillfredsställt. Att lära sig ny kunskap på ett ställe och sedan kunna dela med sig på nästa är betydelsefullt. Dessutom kommer konsulterna ofta ut till avdelningar där behovet av personal är stort, varför de känner sig väl behövda och kan göra en bra insats där den behövs som mest.

Att gå in och arbeta i bemanningsbranschen kan innebära att vissa behov, till exempel kontakt med kollegor, inte tillfredsställs på ett naturligt sätt. Detta är dock faktorer som man får ta ställning till och vara beredd på att göra avkall på när man söker sig till branschen. Kompensation kan ju till exempel ligga i att man har mer tid för sina privata vänner.

#### 4.4.3 Grupptillhörighet

Det finns olika slags grupptillhörighet bland konsulterna. Den första är det företag de arbetar för. Den andra är de tillfälliga grupper eller så kallade ad hoc-grupper som konsulterna temporärt arbetar tillsammans med ute på uppdragen. Den tredje tillhörigheten är den gemenskap som verkar bildas i hela gruppen bemanningssjuksköterskor.

Som en fortsättning på stycket om behov undrar vi om behovet av kollegor känns tillfredsställande eller om det finns förbättringar att göra för att konsulterna ska känna tillhörighet, trygghet som i sin tur skapar lojalitet. Hur är gemenskapen med dem man arbetar med ute på uppdragen?

*"Man behöver inte krama alla. Det är så. Det kräver ju mycket energi att lära känna folk. Jag sköter mitt jobb i första hand det är därför jag är där. Det handlar om patienterna. Jag bryr mig inte så mycket. Alla sköter sitt."*

*"Det är ju ändå en bit som man tappar, den sociala gemenskapen så som man har på en arbetsplats. Att bara sitta och prata skit över kaffet liksom. Det tar ju ett bra tag innan man är den del av det på en helt ny avdelning så..."*

*"Man blir ju en i gruppen men ändå inte... Vad gäller arbetskraft blir man en i gruppen, när det gäller gemenskap och information då är man ju inte delaktig."*

Man kan betrakta konsulterna som en *subgrupp* ute på uppdragen. Med det menas att det är en mindre grupp som tillhör ett större sammanhang. Wesamkollegorna är en subgrupp, och det är också, som nämnts, hela gruppen bemanningssjuksköterskor, oberoende av arbetsgivare. Det verkar finnas ett starkt band mellan just dem som tillhör den senare gruppen.

*"En viss gemenskap känner man ju med dem som jobbar på Wesam, fast man känner ju inte dem, man träffar ju dem sporadiskt. Men träffar man någon på en avdelning som kommer från Wesam då känns det jättekul. Och så känner man viss gemenskap med dem som kommer från andra bemanningsbolag. Då kan man sitta och jämföra lite sådär."*

*"På många företag finns det alltid en annan sjuksköterska från ett bemanningsföretag. Så genast där har vi gemenskap, att vi är bemanningssjuksköterskor båda två. Och vi diskuterar, det blir kontakt direkt."*

En del anser det vara en nackdel att man inte känner sig hemma någonstans och att man inte riktigt har någon fast punkt. Några uttryckte en känsla av ensamhet när de var ute på uppdragen. Det har också nämnts en del kring det som i litteraturen benämns kulturkonflikter, då det på vissa arbetsplatser finns ett motstånd mot bemanningsbranschen.

*"Några gånger har det hänt att man råkar på motstånd, att de inte svarar på ens frågor för de tycker att man ska lära sig själv och såna saker men det är väldigt sällan man träffar på dem. Då kan man känna sig lite ensam."*

*"De vet ju att vi kommer med högre lön, visst känner man ju ett motstånd, man får ju ta lite tuffa kommentarer och sådär...Man är ju en svikare alltså...inte lojal med landstinget...den här jargongen, ni ska bort, vi vill inte ha ett bemanningsföretag det är ju lite sådär. Men det är*

*ingen som går till personligt angrepp... Jo, det kan...det har varit dålig stämning på nån arbetsplats och då är det väl lätt att gå på oss och kritisera."*

Många upplever också en känsla av utanförskap då de inte är delaktiga i möten och andra aktiviteter på avdelningen.

*"Det är ju det här med arbetskamrater, stöd från dem. Det kan ju vara lite tufft just när man är helt ensam."*

Det verkar dock som konsulterna är beredda på att det kan vara ensamt att arbeta som konsult, att de inte har något behov av fasta kollegor och att de därför bara ser det som en bonus om man får en bättre kontakt med någon eller några.

*"Det stör inte mig, jag har så mycket runt omkring. Jag har inget behov just nu av att känna den trygghet i arbetsgrupp och så."*

*"Det går ganska snabbt att snacka...det är lätt. Man kan alltid diskutera behandlingar och sitter man och snackar så blir det lätt kallsnack efter det. Efter en dag funkar det bra. Nästa dag kan man dricka kaffe tillsammans och så kan man koka lunch och så där."*

Många menar också att om man har, om än ytliga, relationer på arbetsplatsen så finns det möjligheter att i den gruppen ventilerat det man vill.

Vi är övertygade om att det skulle skapa en större trygghet och lojalitet mot Wesam om företaget arbetade för att skapa en större gemenskap. På det sättet skulle man se att fler kunde tänka sig en längre anställningstid i företaget och därmed ha chansen att skapa en större lojalitet.

#### 4.4.4 Involvering

Konsulterna känner sig delaktiga och involverade i Wesam till en viss gräns. Generellt tycker vi oss kunna se låg involvering eller involvering till en viss gräns - arbetet får inte gå ut över konsulternas fritid eller påverka den. Ett mått på involveringen är att flera konsulter väljer att inte tala om Wesam som om man är en del i företaget, "vi" utan man använder i stället "de".

*" Det är ju kul att veta hur det går för dem. Visst hade de kunnat skicka ut lite information om företaget, jag har inte sett något sånt. De har ju en hemsida men jag och datorer."*

En stor del av de ansvarsuppgifter som finns på en fast arbetsplats, som till exempel utvecklingsarbete på en avdelning, finns inte i ett bemanningsföretag. Därför är det också svårare att skapa delaktighet och involvering. Flera konsulter uttrycker en lättnad över att det inte krävs att man ansvarar för olika ansvarsområden.

*"Ville man genomföra förändringar när man jobbade för landstinget då var det ju vi som genomförde de förändringarna och man engagerade sig och...och det gör man inte på samma sätt nu, det gör man inte."*

*"Den lojaliteten som fanns på den gamla arbetsplatsen. Oh, nej, nu måste jag vara hemma hur ska det gå då för de andra tjejerna på avdelningen. Det drabbas jag inte av nu. Jag vill ju ifrån delaktigheten. Det är jätteskönt att vara ifrån det."*

Många har upplevt att involvering har blivit för mycket på tidigare arbetsplatser då de har varit tvungna att ansvara för stora ansvarsområden. Därför upplevs idag involvering som något negativt. Nu verkar det drivande behovet snarare vara frihet. Men samtidigt som många uttrycker att de inte önskar högre involvering utläser vi ändå en önskan om det i våra intervjusvar. Vi tror det finns ett behov av ökad involvering och framförallt att Wesam skulle tjäna på det eftersom det leder till mer lojala medarbetare. Vi tror att om man använde det som den interna marknadsföringen kallar för *motiverande planerings- genomförande- och uppföljningssystem* skulle konsulterna känna sig mer involverade. Det skulle driva konsulterna till att vara mer aktiva eftersom det leder till en möjlighet att påverka sin situation. Konsulterna har nämligen i vissa fall själva efterfrågat att få vara mer aktiva i företaget.

*"Ja men det är väl alltid intressant att veta lite mer om vad som händer. Men det är väl både och. Det är alltid intressant att veta vad som händer i ett företag för att det gör ju att man blir mer delaktig."*

*"Det finns så många som är nya och så...man kanske skulle kunna använda oss som guider till de här nya eller handledare. De kanske skulle kunna använda oss lite mer så att man känner sig viktig och hjälpa dem precis som de hjälpte mig."*

*"Tillräckligt med träffar, hade det varit fler hade jag nog försökt gå på dem också."*

Planerings- genomförande- och uppföljningssystem skulle kunna vara något som man i kombination med annat tog upp på konsulträffarna och på så sätt göra dem mer attraktiva. Bäst vore det om Wesam kunde uppnå en känsla av att man missade något om man inte kom till en konsulträff. Förslagsvis kunde man även dela ut någon liten present, ha någon tävling eller liknande. Viktigt är också att nyanställda får information om träffarna som "något som man i Wesam går till" och som är uppskattade. På så sätt går det mycket snabbare att socialisera en nyanställd i företaget. Det svåra med träffarna är att konsulterna har svårt att alltid närvara då arbetstiden är oregelbunden och de inte alltid befinner sig på hemort.

## 4.5 Organisationskultur

### 4.5.1 Organisationens omvärld

Bemanningsbranschen är känslig i förhållande till sin omgivning och måste vara lyhörd för vad som händer i samhällsutvecklingen i övrigt. Branschen är känslig för sådana faktorer som ekonomiska konjunkturer eller politiska beslut, så kallade *externa spänningar*. Fortsätter utvecklingen som idag pekar mycket på att behovet av bemanningsbranschen inom sjukvården ökar även i framtiden. Ändras däremot det politiska klimatet och det satsas rejält på att göra arbeten inom regioner och landsting mer attraktiva kommer behovet förmodligen att stagnera.

Mintzbergs (i Bakka et al., 2001) fyra huvudvariabler i en organisationsomvärld har vi applicerat på Wesams omgivning. Då Wesam hela tiden skickar ut sina konsulter på nya uppdrag och de olika medicinska avdelningarna varierar menar vi att Wesams kontext är relativt *dynamisk*. Bemanningsbranschen inom sjukvården har dessutom växt, och idag är Wesam det största företaget som bemannar sjukvården vilket även pekar på den dynamiska kontexten. Kraven på konsulterna är *komplexa* då expertis och proffessionalitet är höga. Av sjuksköterskorna krävs ett brett kunskapsregister och samtidigt specialistkunskaper inom vissa områden. Konsulterna handskas dagligen med frågor som kan betyda liv eller död. I frågan om hur deras kunder ser ut, var de befinner sig samt hur produkten ser ut menar vi att dessa omgivande faktorer är *heterogena*. Kunderna är ju spridda i hela landet även där Wesam inte har kontor, och kunderna kan vara allt från sjukhem till akutavdelningar. Därför skiljer sig också ”produkten” åt, det vill säga den kunskap som sjuksköterskorna måste ha. I Wesams omgivning finns det gott om konkurrerande företag. Det är många små och nya bemanningsföretag som startas. På vissa orter i landet måste Wesam, bland annat i Malmö, kämpa mot en negativ inställning till bemanningsbranschen inom sjukvården. Således är denna del av omgivningen *fientlig*.

Externa spänningar förekommer frekvent när det gäller bemanningsbranschens närvaro i sjukvården, men ju längre tid det har gått sedan inträdet i sjukvården ju mer accepterad har den blivit. Trots en högre acceptans märker konsulterna dock av ett visst motstånd ute på uppdragen även om det är sällan.

*"Det har varit dålig stämning på nån arbetsplats och då är det väl lätt att gå på oss och kritisera."*

För att se om konsulterna är lojala mot bemanningsbranschen ansåg vi att det var intressant att se hur de bemötte den sortens kritik.

*"Jag brukar jag svara med att du kan också göra så, det är sån brist, det är bara att sätta igång. Du har det valet också."*

*"Grejen är att man skämtar väldigt mycket om det. Jag tycker att man kan skoja tillbaka. Det finns de som är väldigt bittra, framför allt de som har jobbat på en och samma avdelning. Det är lite jobbigt för dem att vi kommer in och sköter deras jobb i en eller två dar och de ser att det flyter. Det kan vara lite att man trampar dem på tårna. Andra är väldigt positiva."*

Citaten pekar på att samtliga konsulter bemöter sådan kritik på ett bra och proffsigt sätt och inte låter den påverka deras arbete. Dessutom anser vi att det ligger en del lojalitet i att de själva rekommenderar andra att gå över till bemanningsbranschen. Många ser också sitt jobb i bemanningsbranschen som att de är med och sätter press och höjer lönen för sjuksköterskekåren som helhet.

#### 4.5.2 Organisationens struktur

Wesam är ett ungt företag som växt snabbt. Vi menar att organisationsstrukturen i det skikt av organisationen som vi har undersökt, det som innefattar konsulter och handläggare, är platt. Konsulterna har stor möjlighet att påverka av sin situation, och handläggarna verkar ha relativt fria händer och lite direktiv uppifrån om hur de ska sköta sitt arbete. Vi anser att det är viktigt att Wesam satsar på sina handläggare eftersom det vilar mycket ansvar på dem huruvida konsulterna trivs och känner sig lojala mot Wesam.

För konsulterna är det viktigt att veta vem de ska vända sig till i olika frågor och vilka skyldigheter de själva har som konsulter gentemot Wesam men även mot kunderna. Varje handläggare ansvarar för max 25 konsulter. Således har konsulterna alltid kontakt med samma handläggare något som konsulterna uppskattar.

*"På vårt bemanningsföretag tycker jag att man har bra personlig...vi har ju varje en handläggare som vi har bra kontakt med och det tycker jag fungerar jättebra."*

#### 4.5.3 Profil, identitet och kärnvärden

För att undersöka Wesams profil har vi tillämpat en dokumentanalys av företagsinformation, hemsidan och reklamaterialet samt använt oss av de svar vi fått i intervjuerna med handläggare och marknadschef. Kärnvärden i Wesams profil anser vi är kvalitet och "ett bättre liv för alla". Wesam vill sända ut en bild av att de arbetar för livet på olika sätt, inte bara för patienterna, utan även för andra inblandade, exempelvis kunderna (sjukhusen) och konsulterna. De menar att alla inblandade parter får ett bättre liv genom deras närvaro. Frågan är nu alltså om konsultens bild av Wesam överensstämmer med Wesams profil. Vi anser att den identitet/bild konsulten har av Wesam kan ha ett starkt samband med vilken grad av lojalitet hon/han känner för företaget. Har man som konsult en negativ bild eller ingen bild alls av sitt företag är det troligtvis svårt att känna en hög grad av lojalitet. Vi kom dock fram till att konsulterna har en minst sagt delad bild av vad Wesam är och vad de står för.

"Ja, jag känner mig som en i familjen Wesam. Det har jag upplevt. Man är som en familjemedlem. Det är något helt otroligt. Jag är så positiv till Wesam så...jag tycker de ställer upp i alla lägen."

"Jag tycker Wesam står för kvalitet. Vad står de mer för? Ja, kvalitet."

"Jag tycker de är professionella."

"Vad är Wesam för dig? Min handläggare. Det är bara det i princip. Jag vet inte mer."

"Vad står Wesam för, tycker du? Inget så...alltså... företaget Wesam...vet inte, inget speciellt."

Wesams profil och identitet stämmer inte överens vilket vi ser som negativt för Wesam. Någon nämner ordet kvalitet, men ingen nämner den reklamkampanj som Wesam gått ut med. Konsulterna är ambassadörer för Wesam och påverkar starkt kundernas image av Wesam. Vi menar att den starkaste profil som Wesam förmedlar till sina kunder är den profil konsulterna står för. Genomslagskraften i reklambroschyrer och annan reklam inte är lika stark som den profil som företaget förmedlar genom konsulten.

Ett företags målsättning, visioner och kärnvärden kallas för *förfäktade värderingar*. Vi menar att konsulterna inte öppet kan redovisa för dessa värderingar och att det har samband med deras identitet i Wesam. Vi tror att det är en förutsättning för Wesam att sälja in den egna företagsidén till sina konsulter för att samtliga ska känna att de jobbar mot samma mål och är kuggar i hjulet. *Motiverande personalutbildning* är en del av den interna marknadsföringen. Vi tror att medvetandegraden hos konsulterna skulle kunna ökas om Wesam fortlöpande hade utbildning om vad företaget står för och vilka tjänster de säljer i samband med konsultutbildningsdagar. Ett villkor är givetvis att Wesam har en företagsidé, ett mål och visioner. När vi frågade en av handläggarna om Wesams visioner och mål fick vi ett intressant svar:

"Visioner... att alla ska vara nöjda och glada, whatever."

Detta citat tyder alltså på att inte ens handläggarna har en bra föreställning om vad Wesam har för visioner vilket vi ser som negativt. Detta eftersom det är framförallt handläggarna som sedan ska sprida vidare visionen till konsulterna.

*Bruksteorier* är de värderingar som ligger bakom de anställdas handlingar. Vi upplever att många av bemanningssköterskorna har ett öppet och flexibelt sätt genom att de är självgående och tar egna initiativ. De uttrycker också hur viktigt det är med representation och kundbemötande. Det finns ett konsultativt förhållningssätt som håller hög klass. Regeln att kunden alltid har rätt, att det gäller att anpassa sig efter kunden och vara ödmjuk verkar konsulterna ha tagit till sig och

anammatt i hög grad. Med jämna mellanrum genomför Wesam konsultutbildningsdagar med sina anställda där de går igenom kundbemötande och konsultativt beteende. Detta ligger till stor del till grund för konsulternas arbete och är av stor vikt för Wesam.

Trots brist på förfäktade värderingar är alltså konsulterna införstådda med hur de ska bete sig i en konsultativ roll på arbetsplatsen. Vi tror att Wesam skulle kunna använda sig av detta. Vi menar att den proffsiga konsultativa rollen som konsulterna har skulle kunna präglas starkare av Wesams kärnvärden, och på så sätt skulle Wesam kunna använda konsulterna för en bättre marknadsföring hos kunderna. Därutöver anser vi att det i förlängningen skulle skapa en större vi-känsla i företaget och en större lojalitet.

Som ett förslag till förbättringar i fråga om kärnvärden och identitet menar vi att Wesam egentligen har en mycket stark identitet i ledarskapet när det gäller grundarna, Thomas och Margareta Wenkel. Wesam är i grunden ett familjeföretag. Däremot har företaget växt mycket fort vilket gjort det svårt att behålla den familjära känslan. Här finns dock fortfarande ett mycket bra tillfälle för Wesam att skapa en företagsprofil som ett familjeföretag och betona de personliga relationer som kan skapas i företaget mellan ledning och medarbetare men även mellan handläggare och konsult. Trots att konsulterna arbetar ute på fältet med olika uppdrag, vilket innebär att det emellanåt kan bli opersonligt tror vi att man kan binda dem till sig genom att känna att konsulterna betyder något för helheten och för "familjen Wesam". Vi tror att de, genom att skapa sig en profil som ett familjeföretag där man bryr sig om individen kan konkurrera bra om sjuksköterskorna på marknaden. Självklart gäller det också att leva upp till det.

Konsulterna sätter stort värde på den personliga kontakten. Vissa konsulter beskriver att de känner sig uppskattade och att den personliga kontakten är bra medan andra tycker att de blir borttappade i mängden. De flesta menar att det skulle bli bättre om konsulterna känner att de gör en insats, att de är någon samt får personlig uppskattning för det. De vill med andra ord känna att Wesam bryr sig om dem. Vi menar att i och med att Wesam fick en ny verkställande direktör i april har de nu möjlighet att förbättra sin profil gentemot sina konsulter. Det nya ledarskapet skulle kunna innebära ett synligare ledarskap och ett arbete som gör att konsulterna känner sig motiverade inte bara tack vare handläggarna utan även tack vare högsta chefen. Den interna marknadsföringen talar här om *motiverande ledarskap*.

#### 4.5.4 Ledarskap

I det här kapitlet har vi med begreppet ledarskap koncentrerat oss på relationen mellan konsulterna och handläggaren. Detta är ingen traditionell relation mellan chef och anställd. Den hierarkiska maktstrukturen är nästan obefintlig då även konsulten har en del makt genom att ställa krav på både relation och uppdrag. Passar inte uppdragen på företaget finns det andra företag, och det är inte alltför svårt att byta. Positiv kritik framkom mot handläggaren då relationen med konsulten verkar vara såväl uppgiftsinriktad som individinriktad, det vill säga att



det både finns en klargörande funktion i hur arbetsuppgiften ska skötas och ibland en förtroendefull vänskapsrelation. Detta är naturligtvis beroende på vilken relation konsulterna utvecklats med sin handläggare.

*"Det går alltid att diskutera saker...om man vill ha ersättning för att man kör och så vidare, bara man tar jobbet, det går alltid att ordna. Men det är värdet, att man känner sig värdefull."*

*"Hon är aldrig krävande. Hon har den rätta respekten och jag försöker bemöta henne med densamma, vi har en bra ton, öppen, hjärtligt, kompisaktigt. Men mest praktiskt, effektivt. Så vill båda ha det. Hade det varit något hade jag kunnat ta upp det."*

Dessutom är det en del som nämner möjligheten till snabba beslut och det icke-byråkratiska handläggandet av ärenden.

*"Jag tycker det är mindre byråkrati. Det är jag och handläggaren som sköter allting. Inom landsting och kommun måste man gå igenom vissa stationer för att ett beslut ska tas. Här är det annat, bara du och din handläggare."*

Den nya doktrinen ledare bygger på att kunna inspirera medarbetarna och leda genom dialog och delaktighet. Vi kan också benämna det *makro management*, att styra med värderingar. Vi menar att vi ser exempel på det i Wesam i det arbete handläggarna utför. Det finns också en funktion i handläggarens uppgift att kompensera en del av den gemenskap som finns på en stationär arbetsplats för konsulterna.

*"Man känner sig omhändertagen, det funkar med passen... man blir tillmötesgådd i de önskningar man har."*

*"Visst tycker jag att jag kan påverka...absolut...vi kommer ofta med förslag och de lyssnar för det mesta så det tycker jag."*

*"Vi kallar dem vid namn, inget speciellt begrepp. Vi säger Teresa och Hans, det är familjen."*

Det vi menar är viktigt i ledarskapet är att skapa förtroende och bygga upp en lojalitet. Konsulterna ute på arbetsplatsen har ju även en arbetsledare där, det blir på ett sätt dubbla arbetsgivare för konsulten. Om en konsult går på en och samma arbetsplats en längre tid kan det uppstå problem med så kallad dubbel lojalitet då konsulten blir en med den fasta personalen på avdelningen. Det är då viktigt att få konsulten att vända sig till Wesam först i olika ärenden, framför allt om problem skulle uppstå. Vi frågade därför konsulterna var de skulle vända sig om det uppstod ett problem. De flesta verkade ha en öppen dialog med sin handledare men valde ändå att lösa problemen själva och på arbetsplatsen innan de kontaktade Wesam.

*"Jag skulle nog gå till arbetsledaren på jobbet och sen ta kontakt med W. Jag känner att det finns ett stöd i W, eller att de vill att man ska tro det.. Kanske att de lyssnar men...jag delar nog inte med mig så mycket till dem. Man kör på ett kompisskap och sen...frågan är om de verkligen lyssnar på ...de vill säkert att det ska vara så men...om de kan göra något åt situationen, det vet inte jag.."*

Handläggaren är inte bara den person som konsulterna får sina uppdrag och scheman av, utan de är också deras chefer. Det är dem som konsulterna svarar inför, men det är även med dem som de till exempel löneförhandlar vilket i vissa fall gör att konsulterna ibland inte vet vilket ben de ska stå på.

*"Samtidigt blir handläggarna också våra arbetskamrater eftersom det är vår fasta punkt. Det kan vara lite svårt det där, vilken relation man egentligen ska ha. Så det blir lite balansgång."*

#### **4.5.5 Belöningssystem och feedback**

Handläggarna har kontakt med konsulterna under uppdragets gång. De ringer till dem i början och frågar hur det går och skickar i slutet ut utvärderingar både till kunder och konsulter. Konsulten får alltså ganska omgående reda på om hon/han får ris eller ros från kunden. Det arrangeras dessutom utvecklingssamtal med konsulterna. Det första samtalet sker ett halvår efter det att man blivit anställd och därefter en gång om året. Till grund för utvecklingssamtalen ligger de utvärderingar som kunder och konsulter gjort. Dessutom får konsulterna utvärdera sitt eget arbete och se vad de kan förbättra inför framtiden.

*"Ja, det är ju inte så att de går rakt in och slänger en bukett rosor. Det kräver jag inte. De brukar ju säga ifrån vad som är bra och dåligt och det är ju bra."*

*"Vi bestämde en träff inne på kontoret och satt och gick igenom lite hur jag trivdes, hur de trivdes med mig. Vad jag hade för positivt och negativt om dem och vice versa. Det är ju rätt så viktigt. Får man inte feedback så tycker man, ja då blir det tråkigt i längden."*

Feedback är speciellt viktig i början av anställningen då det är en helt ny situation för konsulten. På avdelningar där det arbetar många Wesamkonsulter kommer handläggarna ut och hälsar på, vilket uppskattas mycket. Andra belöningar är biobiljetter som Wesam sänder ut som en liten extra uppmuntran till konsulterna.

Vi anser att Wesam är medvetna om vikten av att belöna sina konsulter och ge dem feedback men att det kunde förbättras. För att förbättra belöningarna krävs det emellertid en bättre kommunikation kring företagets kärnvärden. Enligt teorin ska dessa också tillämpas kontinuerligt utan fördröjning samt vara individanpassade. Viktigt är att göra konsulterna uppmärksamma på

att Wesam bryr sig om att de tillhör Wesam. Vissa individer behöver mer uppmuntran än andra varför det är viktigt att hålla kvar den personliga kontakten och utveckla den, exempelvis i linje med en familjeprofil (se 4.5.3). Viktigt är att konsulterna känner att det är en ärlig belöning och inte fjäsk.

## 4.6 Kommunikation

### 4.6.1 Externkommunikation

Då vi har ett konsultperspektiv på vår uppsats blir den externkommunikation som vi har undersökt i första hand den som konsulterna själva utgör. För Wesam utgör konsulterna kanske den viktigaste externa kommunikationskanalen gentemot deras kunder eftersom de ständigt vistas bland kunderna. Många av konsulterna tar själva upp detta ämne, och citaten pekar på att konsulterna har insett sin vikt som externa ambassadörer.

*"Ja, oh ja. Jag är ju figuren utåt för företaget. Det gäller att jag agerar positivt för kundens bild av Wesam. Jag hoppas att jag gör det i alla fall. Jag talar bara gott om Wesam."*

*"Man vill ju gärna uppträda väl och ge Wesam gott rykte."*

Konsulter pratar alltså endast gott om Wesam externt och försöker ge Wesam ett gott rykte vilket vi ser som ett visst mått av lojalitet. Ytterligare en reflektion på externkommunikationen är hur konsulterna ute på arbetsplatserna jämför löner och förmåner med konsulter från andra bemanningsföretag. Den slutsats man kan dra av detta är att den externa kommunikationen alltså även når konkurrenterna och deras konsulter. Här finns ett ypperligt tillfälle att värva fler konsulter till Wesam. Det är genom detta tillvägagångssätt som många av Wesams konsulter från början kommit i kontakt med Wesam vilket visar på dess effektivitet.

Den externa kommunikationen flyter dock ihop med den interna. För att konsulterna ska kunna vara bra externa ambassadörer för Wesam måste de bli informerade av Wesam om deras externa reklamkampanjer, något som vi valde att titta närmre på. Under våren satte Wesams igång en ny och omfattande profilerande kampanj som handlar om att Wesam står för mjuka värden som framför allt handlar om livet, vilket vi berörde i viss omfattning i kapitlet om profil (se 4.5.3). Från vårt konsultperspektiv var det intressant att se om konsulterna hade uppfattat kampanjen och de mjuka värdena.

*"Kampanj? Livet? Nej, det visste jag inte."*

*"Ja, men vad var det den handlade om? Jag kommer inte ihåg."*

Få verkar känna till deras informationskampanj. Frågan är om de blivit informerade men inte tagit det till sig, eller är det så att konsulterna inte gått på deras konsultträffar och

utbildningsdagar. I vilket fall som helst menar vi att det borde ligga i Wesams intresse att inte bara förmedla de mjuka värdena till konsulterna utan också kontrollera att konsulterna fått informationen. Den interna taktiska marknadsföringen går bland annat ut på att alltid informera internt innan man går ut externt vilket vi menar att Wesam borde ta fasta på.

#### 4.6.2 Interna kommunikationskanaler

Den internkommunikation som vi har undersökt är den del som sker mellan konsulterna och Wesam och mellan de olika konsulterna. Den sistnämnda tas dock upp mer ingående i stycket om grupptillhörighet.

Vi har kommit fram till att den huvudsakliga kommunikationen som konsulterna har med Wesam är den som de har med sin handläggare. Med andra ord blir denna kommunikation avgörande för hur de upplever hur kommunikationen fungerar på företaget. Dessutom är konsulterna beroende av att deras handläggare ger dem all den information som kommer uppifrån eller från andra avdelningar på företaget. Vi menar att handläggaren får en roll som *gatekeeper* då det blir hon/han som kontrollerar vilken information som ska spridas vidare till konsulterna. Det är denna som sitter på makten att sprida informationen vidare. Men handläggaren får även en roll som *liason* eftersom hon/han är länken mellan konsulterna och Wesamkontoret.

Genom handläggarna tar konsulterna del av olika slags information dels via interaktiva kanaler, dels via icke-interaktiva. Genom den interaktiva kommunikationen får konsulterna reda på vilka nya uppdrag de ska ut på, schemaförändringar eller liknande, och konsulterna har möjlighet att säga sin mening och påverka. Den interaktiva kommunikationen är med andra ord en tvåvägskommunikation där både handläggaren och konsulten är aktiva.

*De interaktiva kanalerna* som används på Wesam är framförallt telefonen men även i viss utsträckning mail.

*"Kommunikationen fungerar bra. Inga problem. Har egentligen inte så mycket telefonkontakt, mest e-mail. Det fungerar bra."*

*"För mig är det telefonen som gäller, bara det."*

Ansikte mot ansikte-kommunikation är även något som förekommer men oftast i samband med utvecklingssamtalen som vi nämnde i stycket om feedback (se 4.5.5). Ibland kommer även konsulterna till kontoret för att tala en stund med sina handläggare. Vi menar att detta är något som Wesam borde understödja. Ju mer man kan binda konsulterna till sig desto bättre.

Ett annat tillfälle då konsulterna kommunicerar med sin handläggare är under konsulträffarna som anordnas en gång varannan månad. Där menar handläggarna att det talas om utbildning och

saker som händer i Wesam generellt. Det är alltså inte endast ett tillfälle för konsulterna att träffa varandra utan även ett informationsmöte tillsammans med handläggarna. Konsulterna har även här chans att fråga och säga sin mening. Vi menar dock att det finns delade meningar om konsulträffarna och informationsnivån på dem. Vissa menar att de är informativa medan andra inte tycker att de har någon informativ funktion.

*"Jo, det är alltid något nytt som man får reda på av handläggarna på konsulträffarna."*

*"Möte vet jag inte om jag kan kalla det. Träffen i sig det var ett kafferep i princip"*

Vi menar att fler konsulter skulle vara intresserade av att komma på konsulträffarna om Wesam skapar en känsla av att de verkligen missar något om de inte kommer.

De *icke-interaktiva kanalerna* är bland annat den informationspärm som konsulterna får vid anställningstillfället och som de sedan själva får uppdatera med hjälp av den information de får av sina handläggare. Wesambladet är en annan icke-interaktiv kanal. Wesambladet får konsulterna hemskickat en gång varannan månad och i det finns information om vad som är på gång, konsulträffar och så vidare. De flesta konsulterna tycks uppskatta bladet medan ett antal dock inte verkar ha förstått att det finns ett organiserat informationsblad som kommer med jämna mellanrum. De tror bara att det är ett tillfälligt utskick.

*"Wesamblad? Det tycker jag är jättebra."*

*"Finns det ett speciellt informationsblad?"*

Vi har förstått att hemsidan är en annan icke-interaktiv kanal som knappt några konsulter har varit inne på. De menar att de inte kan finna någon information som är viktig för dem eller som berör dem eller att de inte har tillgång till Internet. Vi menar att den externa reklam och de broschyrer som Wesam använder sig av även är en slags icke-interaktiv kanal som konsulterna kan ta del av. De icke-interaktiva kanalerna är en slags envägskommunikation då det är handläggaren eller någon på kontoret som är sändarna och konsulterna eller mottagarna inte är aktiva i kontakten.

Vi anser att det viktigaste är att alla Wesams konsulter kan få information genom den kanal de föredrar, med andra ord att det även här finns en individuell anpassning.

Enligt den dokumentanalys vi har gjort är huvuddelen av det tryckta materialet som konsulterna får ta del av gjort med samma slags tryck. Wesam använder sig av sin blåa logotype i merparten av den tryckta informationen som konsulterna får ta del av. I vissa fall som i den informationspärm som nyanställda sjuksköterskor får är den dock inte blå utan svart och vit. Vi

tror att detta är en kostnadsfråga men menar ändå att Wesam borde prioritera just denna pärm då det är det första intrycket som de nya konsulterna får. I alla fall borde framsidan vara en prioritet. I samtliga utskick till konsulterna använder man sig av samma typsnitt. Helhetsintrycket är viktigt för konsulternas bild av sitt företag.

### 4.6.3 Kommunikationsklimat

Det sätt som Wesams handläggare kommunicerar med sina konsulter på och det sätt på vilket de uppmuntrar konsulterna att kommunicera tillbaka är avgörande för kommunikationsklimatet. Handläggarna har alltså en central roll i frågan, men även konsulternas del är avgörande. Det finns mycket som tyder på att det är ett vänligt och avslappnat kommunikationsklimat mellan handläggare och konsulter.

*"Om det är något problem känner jag att jag kan ringa, alltid, det går så bra så."*

*"Jag har haft samma goda kommunikation hela tiden. En bra hög ton, en bra stämning. Man får alltid en känsla av: Ok, vad kan jag hjälpa till med? Det löser vi. Aldrig några problem, alltid personligt."*

Teorin pekar på ett samband mellan kommunikationsklimatet och tillfredställelsen på arbetsplatsen. Trots det vänliga kommunikationsklimatet finns det ett visst tillbakahållande av information och en tveksamhet inför handläggarnas förmåga att hjälpa konsulterna i vissa lägen. Vanligt förekommande är till exempel att konsulterna själva löser problem och schemafrågor ute på sina uppdrag vilket egentligen ska gå genom deras handläggare.

*"Kanske att de lyssnar men...jag delar nog inte med mig så mycket till dem. Man kör på ett kompisskap och sen...frågan är om de verkligen lyssnar på ...de vill säkert att det ska vara så men...om de kan göra något åt situationen, det vet inte jag."*

*"I vilka fall tar du kontakt med Wesam? Det gör jag inte, jag försöker lösa problemen själv på uppdraget, jag skall inte blanda in Wesam i allting."*

Enligt vår mening påverkar även personkemin mellan handläggaren och konsulten kommunikationsklimatet.

*"Sen är det ju mycket den kontaktperson man har på kontoret...att det funkar...kemiskt liksom."*

*"Jag känner förtroende för de här två i Malmö, det är otroligt alltså, med en gång. Det bara stämde, det är ju inte alltid kemin stämmer."*

Viktigt är att man matchar konsult och handläggare, vilket redan idag sker. Fungerar inte relationen finns det på Stockholmskontoret möjlighet att byta till en annan handläggare.

#### 4.6.4 Formell och informell kommunikation

Kommunikationen som sker mellan handläggarna och konsulterna är både formell och informell.

*"Kommunikationen som sker mellan mig och min handläggare är både på jobbplanet och mer på det personliga planet. Hon ger mig mitt schema och förmedlar uppdragen, men vi talar även om mer personliga ting."*

Många konsulter betonar den informella kommunikationen med sin handläggare och hur viktig den är.

*"Hon frågade först om jag ville jobba natt men jag sa att jag kan inte kunde men vi pratade om andra saker istället om helt vardagliga ting. Det brukar vi göra när vi pratar, om man har tid det vill säga. Vi pratar skit. Så det är också kul att man kan få den kontakten ahh, man lär känna varandra ganska bra. Att inte bara hon är intresserad av vad jag gör utan att jag med frågor henne för att man får liksom...ja, man lär känna varandra. Kanske mer på ett personligt plan där man kan prata om andra saker också, det är bra."*

Eftersom det inte finns så många interna formella informationskanaler därför blir den informella extra viktig vilket många konsulter också betonat. På grund av konsulternas ensamma situation ute på olika uppdrag har de inte så många att ha någon informell kommunikation med. Både handläggare och konsulter verkar ha insett den informella kommunikationens värde vilket vi menar är positivt. Ledningen verkar understödja den informella kommunikationen mellan handläggare och konsulter till en viss del men bör förbättra möjligheten till informell kommunikation konsulterna emellan. Som nämnts tidigare kan det vara genom att göra konsulträffarna mer attraktiva och även genom att upprätta telefonlistor (se 4.6.5).

Den formella kommunikationen som finns mellan handläggare och konsult är den som vi berört i avsnittet om de interna kommunikationskanalerna.

#### 4.6.5 Informationsbehov

Vi har delat in analysen av informationsbehovet i operativ och icke-operativ information, dels den information de får inför uppdragen, dels den som behandlar den generella information konsulterna får om företaget.

Enligt vår empiriska undersökning är den icke-operativa information konsulterna får oftast inte till belåtenhet. Vanligt förekommande är att de upplever att de till exempel vid nyanställning inte fått en vidare Wesaminformation eller att de inte kan erinra sig detta.

*"Fick du någon information om Wesam eller utbildning när du började? "Nej, jag bara reste direkt."*

*"Jag fick ju information om mitt jobb, vad de förväntade sig...och så sen fick jag reda på vad Wesam var och det har jag glömt nu....jag fick någon informationsfolder, det fick jag och ehh ja det var väl det."*

Informationen som konsulterna får vid anställningen är egentligen den viktigaste, och den har ett starkt samband med konsulternas identitetsskapande. Det är då som de bestämmer den största delen av sin bild av Wesam. Dessutom borde det ligga i Wesams intresse att från början skapa Wesamkonsulter som bär på vissa ideal och som har ett antal mantra som riktlinjer för sitt jobb.

Frågan är om konsulterna egentligen är intresserade av mer information om Wesam som de får ta del av konsekvent eller om de anser att deras informationsbehov i denna fråga är tillfredsställt.

*"Jag tycker att jag fått information att Wesam Care är ett dotterbolag, VD och hur det fungerar. Jag tror att jag är ganska insatt, jag behöver inte veta mer"*

*"Tycker du det är viktigt att veta vad som händer på Wesam i övrigt? Både och...ibland skiter jag i vilket."*

*"Jag hade kunnat tänka mig lite mer information om Wesam. Som det är nu vet jag inte så mycket."*

Det råder alltså delade meningar om huruvida man är intresserad av att få mer information eller inte. Att man är positivt inställd till mer företagsinformation anser vi är positivt för graden av lojalitet. Vi tror att Wesam måste få konsulterna att känna ett större intresse för informationen för att öka involveringen och lojaliteten.

Den operativa information som konsulterna får inför uppdragen är oerhört viktig eftersom det handlar om Wesams produkt och hur väl konsulterna lyckas med den. Därför ansåg vi det särskilt intressant att undersöka konsulternas grad av tillfredsställelse med denna information.

*"Jag tror inte att handläggarna kan få reda på mer, de ger mig all information som de har. Vet inte om jag kan begära mer"*

*"Får du tillräckligt med introduktion inför dina uppdrag? Det har varit både och tycker jag. Första uppdraget så fick jag i princip ingen introduktion. Det andra hade jag heller ingen introduktion. De tyckte att det var så få dar så att det behövde jag inte. Jag var så ny då, men idag hade jag nog stått på mig mer för att jag har rätt till det. Wesam säger det under*



*intervjun och allt. Man får minst en dags inskolning och det är ju inte mycket. Det kan vara bra att åtminstone ha sett avdelningen innan."*

*"Jag fick jag ingen inskolning och väldigt knapp information om uppdraget och det blev jag besviken på. För mig innebar det att jag kände mig osäker."*

Man kan alltså se att många konsulter är nöjda med den information de får inför uppdragen men att de framförallt efterlyser introduktion ute på avdelningarna. Andra är mindre nöjda, och det leder till osäkerhet. Vi tror att konsulterna framförallt i början av sin anställning är beroende av sin introduktion ute på avdelningarna och då de kommer i kontakt med utrustning och situationer som är helt främmande. Vi menar att om de känner att de får stöd av Wesam till att göra ett bra arbete kan de även känna en större lojalitet. Det som Wesam utlovar på anställningsintervjuerna bör utföras annars finns det risk att konsulterna från början känner besvikelse och ett motstånd som är svårt att ta bort. Det första intrycket är ju alltid det viktigaste och dessutom kan det påverka konsulternas arbete negativt och därmed Wesams rykte och produkt.

En lösning på uppdragsinformationen skulle kunna vara att inför varje uppdrag gå igenom en checklista. Konsulterna och handläggarna bör gemensamt ha kommit fram till vilka punkter som skall finnas på den. Då man gemensamt skapat checklistan och båda parter är medvetna om den inför uppdragen är risken för lite information minimal.

Många konsulter menar dock att de inte bara vill ha information av handläggarna utan efterlyser möjlighet till uppdragsinformation från andra konsulter som har varit ute på samma eller liknande uppdrag.

*"Det är egentligen vi konsulter som sitter på den bästa informationen om uppdragen, vi borde dela med oss mer till varandra."*

*"Det skulle vara bra med rapportering från andra Wesamkonsulter kanske på Internet"*

*"Hemsidan kan ju användas till mycket när hela personalen är så utspridd. Då har man en gemensam informationskanal. Alla de konsulträffarna talar man just om vad man tycker och tänker. Det är någon slags ventilation. Man får höra hur det är på andra ställen och utbyta erfarenheter."*

På Wesam har det också just talats om att införa en slags intranät- funktion på deras hemsida där konsulterna kan logga in och ta kontakt med varandra. Lösningen verkar positiv och skulle också kunna lösa en del av det informella informationsbehovet bland konsulterna. Vi tycker dock att en kontinuerligt uppdaterad lista med de uppdrag man har varit ute på skulle kunna vara en enkel

och kostnadseffektiv lösning på uppdragsinformationen. I alla fall till dess att man realiserar intranätet samt för de konsulter som inte är intresserade av eller inte har tillgång till datorer.

## 5 SLUTDISKUSSION

Här går vi igenom de mest framträdande resultaten från analysen. Resultaten diskuteras även i ett vidare perspektiv, och vi ger i samband med detta förslag på idéer till vidare forskning inom ämnet lojalitet inom bemanningsföretag.

Allt fler sjuksköterskor vänder sig till bemanningsbranschen för arbete. Det som lockar är i första hand lönen som är avsevärt mycket högre än vid en ”vanlig” anställning, men incitament som frihet att kunna bestämma över sin tid samt kunskap nämns också. Ofta kan en sjuksköterska i bemanningsbranschen bestämma ungefär när och hur mycket hon/han ska jobba. Med kunskap menar vi den kunskaps- och självutveckling sjuksköterskan har möjlighet till då hon/han byter arbetsplats och får lära sig hur det går till på nya avdelningar.

Wesamkonsulternas lojalitet mot sin arbetsgivare visar sig till stora delar innebära deras relation till sin handläggare. Vi menar i vårt resultat att konsulterna främst har lojalitet mot och representerar sig själva. I andra hand kommer lojaliteten mot sin handläggare. Konsulterna känner sig också lojala mot yrket sjuksköterska och på fjärde plats finns en lojalitetskänsla för Wesam som företag.

En hög grad av lojalitet leder till att konsulten stannar längre på arbetsplatsen, vilket är av stor betydelse för en arbetsgivare i bemanningsbranschen då personalomsättningen är hög och kostsam. I vår undersökning kan vi konstatera att många av Wesams konsulter har en relativt svag lojalitet mot sitt företag. Vi har emellertid kartlagt två grupper av konsulter där den yngre gruppen har en svagare lojalitet och den mer yrkeserfarne gruppen har en högre lojalitet.

I vår frågeställning undrar vi hur individens egenskaper, organisationskultur och kommunikation påverkar lojaliteten. Vi menar att det ofta är relativt självständiga individer som arbetar som konsulter. De är medvetna om vad det innebär att gå in i branschen och räknar inte med att involvera sig alltför mycket på sin arbetsplats utan prioriterar andra värden som hög lön och större frihet. Idag har konsulterna en svag uppfattning om Wesams kärnvärden vilket innebär att profil och identitet inte stämmer överens. Positivt är att relationen mellan konsult och handläggare fungerar bra med både formell och informell kommunikation. Således får handläggaren en central roll i både organisationskulturens och kommunikationens påverkan på konsulternas känsla av lojalitet.

Genom att förstärka Wesams organisationskultur och förbättra dess kommunikation finns det möjlighet att skapa relativt starka lojalitetsband till konsulterna. Dock krävs det mer för att skapa

gemenskap och knyta de kringresande konsulterna till sig än i ett traditionellt bolag. För att höja lojaliteten i Wesam kom vi i vår analys fram till följande förslag:

- Öka känslan av grupptillhörighet för att på så sätt också öka involveringen i företaget
- Tydliggör företagets kärnvärden och förstärk kontinuiteten och profileringen av dem
- Se till att företagets profil stämmer överens med personalens företagsidentitet, se dessutom till att konsulterna är väl medvetna om företagets kärnvärden och har tagit dem till sig
- Motivera personalen och förstärk profilen genom att synliggöra ledarskapet samt familjekänslan
- Utnyttja medarbetarnas professionella konsultativa beteende för att externt förstärka Wesams profil
- Individanpassa feedback och bekräftelse
- Individanpassa informationen och öka intresset för den och se till att den når ut till alla konsulter

Om vi hade haft möjlighet att gå vidare i vår undersökning hade det varit intressant att undersöka relationen mellan kunder och konsulter. Detta för att se vem kunderna upplever att konsulterna representerar. Det hade också varit intressant att undersöka lojaliteten bland andra yrkeskategorier i bemanningsbranschen. Det är dock vår förhoppning att våra undersökningsresultat kan komma till användning i företag med personal som arbetar under liknande omständigheter som Wesams sjukskötekonsulter.

## 6 REFERENSLISTA

### Skriftliga källor

Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998) *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*, Lund, Studentlitteratur.

Ashkenas, R.(1997) *Den gränslösa organisationen*, Lund, Studentlitteratur.

Bakka, J.F., Fivelsdal, E., Lindkvist, L. (1992) *Organisationsteori: Struktur, kultur, processer*, Malmö, Liber Ekonomi.

Bang, H.(1999) *Organisationskultur*, Lund, Studentlitteratur.

Bengtsson, C., Hjort, M., Sandberg, H. & Thelander, Å. (1998) *Möten på fältet*. Working Paper 1998:1, Media and Communication. Lund University.

Bruzelius, L.H. & Skärvad, P-H. (1995) *Integrerad organisationslära*, Lund, Studentlitteratur.

Conrad, C. & Scott Poole, M. (2002) *Strategic organizational communication*, Orlando, Harcourt, Inc.

Deacon, D., Pickering, M, Golding, P & Murdock, G. (1999) *Researching Communications. A practical Guide to Methods in media and Cultural Studies*, Lond: Arnold.

Dozier, D., Grunig, A. & Grunig, J. (1995) *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*, N.J., L. Erlbaum Associates Publishers, Mahwah.

Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. & Rønning, R. (1998) *Introduktion till organisationsteori*, Lund, Studentlitteratur.

Grönroos, C. (1996) *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Malmö, Liber-Hermods.

Holm-Löfgren, B. (1995) *Kultur uppvaknandet*, Lund, Studentlitteratur.

Jarlbro, G. red. (2000) *Vilken metod är bäst*, Lund, Studentlitteratur.

Jegers, I. & Lindgren, M. (1993) *Tomorrow's values, if you are planning to be around next century*, Uppsala, Konsultförlaget Uppsala AB.

Johansson, T. & Miegel, F. (1992) *Do the right thing*, Stockholm, Almqvist & Wiksell International.

Kinlaw, D.C.(1995) *Medarbetarskap-Att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens*, Lund, Studentlitteratur.

Kreps, G. (1990) *Organizational communication*, New York, Longman.

Krona, H.K. & Skärvad P-H. (1997) *Framgångsrika företagskulturer*, Stockholm, Ekerlids förlag.

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

Larsson, L.(2001) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Lund, Studentlitteratur.

Normann, R. (1992) *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen*, Malmö, Almqvist & Wiksell Förlag AB.

Palm, L. (1994) *Övertalningsstrategier – Att välja budskap efter utgångsläge*, Lund, Studentlitteratur.

Rogers-Agarwala R. & Rogers, E. M. (1976) *Communication in organisations*, New York, The free press.

Schein, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.

Svenska Akademin (1998) *Svenska Akademiens Ordlista över svenska språket*, Norge, a.s. Bjövik, Norbok.

Thurén, T. (1991) *Vetenskapsteori för nybörjare*, Stockholm, Liber AB.

Trost, J. (1997) *Kvalitativa Intervjuer*, Lund, Studentlitteratur.

## Material från Wesam

Wesamblad Malmö oktober -02, september -02

Reklammaterial:

- Kampanjen ”livet”
- Snabb rekrytering, rätt rekrytering
- Kompletta vårdlösningar

Företagsinformation, 2003

Informationspärm för sjuksköterskor, Wesam Care AB, Malmö

## Övrigt material

Broschyr SPUR, ”Att arbeta i ett bemanningsföretag”, 2002

## Internet

<http://www.wesam.se>, 030310

<http://www.spur.se>, 030315

## Muntliga källor

Fasth, Teresa, handläggare, Wesam Care AB, Malmö, intervju Malmö, 030317

Karlsson, Joanna, handläggare, Wesam Care AB, Stockholm, telefonintervju, 030314

Smedberg, Niklas, marknadsansvarig Wesam, intervju Malmö, 030306

### 1. BAKGRUND

Ålder? Kvinna/man?

År i sjukvården?

Anställningstid och uppdrag i Wesam?

Befattning i Wesam? Anställningsform?

Vilket kontor är du anställd vid?

Andra arbetsgivare idag?

### 2. BEMANNINGSBRANSCHEN

Vad krävs för att jobba i bemanningsbranschen?

Vad är det som är fördelaktigt i bemanningsbranschen? Vad är det som är mindre bra med bemanningsbranschen?

Vad hade du för inställning till bemanningsbranschen tidigare? Nu?

### 3. WESAM

Vad står Wesam för enligt dig?

Hur kom du i kontakt med Wesam?

Varför valde du att arbeta för Wesam?

Saknar du något från tidigare anställningar? Realistiskt att uppnå i Wesam?

Upplever du att du har möjlighet att påverka eller förändra?

### 4. KOMMUNIKATION

Hur upplever du att informationen/kommunikationen fungerar på Wesam?

Tycker du att informationen vid nyanställning är tillräcklig? Hur skulle du informera en nyanställd Wesamkonsult?

Hur fungerade informationen/kommunikationen i ditt senaste uppdrag?

Hur fungerar/ förbättringar:

telefonkontakt, utvecklingssamtal, utvärderingar, Wesambladet, konsulträffar?

Skulle du vilja se andra kontaktkanaler?

### 5. HANDLÄGGARE

Beskriv din handläggare.

Vad är det som är viktigt i kontakten med din handläggare?

Vad skulle kunna bli bättre? Förändra något?

### 6. UPPDRAGEN

Är du nöjd med de uppdrag du får?

Känner du att du kan påverka vilket uppdrag du får? Är det viktigt för dig?

Hur ser idealsituationen ut för dig? Skulle det vara realistiskt tror du?

Finns det andra värden som är viktigt för dig i din livssituation?

### 7. FÖRMÅNER

Hur viktigt är det med förmåner?

Finns det andra förmåner som är viktiga?

Om dina förmåner och villkor hade blivit bättre och bättre med åren, hade det varit viktigt? Hur viktig är lönen?



## 8. GEMENSKAP

Är gemenskap betydelsefullt för dig?

Känner du gemenskap med andra Wesamkollegor? Hur och när?

Hur skulle det kunna förbättras?

## 9. LOJALITET

Vad innebär lojalitet för dig? Är det viktigt?

Vad innebär trygghet? Är det viktigt?

Hur speglas det i ditt arbete?

Känner du lojalitet mot Wesam? Varför / varför inte?

Finns det problem i samband med att vara lojal med både Wesam och uppdragsgivaren?

## 10. PÅ ARBETSPLATSEN

Känslan av att vara uthyrd istället för fastanställd ute på sjukhusen?

Hur bemöts du på arbetsplatsen på uppdragen?

Gemenskap med övrig personal? Skillnader?

Hur löser du eventuella problem?

## 11. FRAMTID

Hur ser du på din framtid i bemanningsbranschen?

Finns det något som skulle kunna påverka den bilden positivt?

Vad skulle få dig att trivas bättre på Wesam?

Finns det något som du tycker att Wesam borde förändra, generellt?

1. IP

Vem är du? Post / år i företaget?

Ansvarsområde? Hur många konsulter ansvarar du för? Annars uppdelning?

2. ANSTÄLLDA

Hur många sjuksköterskekonsulter finns det anställda hos Wesam i Stockholm?  
Anställningsform? Antal respektive?

Hur ser en typisk Wesam konsult ut? Kön/ålder/bakgrund/

Hur länge arbetar konsulterna i genomsnitt hos Wesam?

Hur länge arbetar konsulterna i genomsnitt på vardera arbetsplats? Strategi?

Finns det någon vidareutbildning för era sjuksköterskor?

3. KONTAKTKANALER Wesam – ssk

- skrivet eller tryckt material
- webben
- muntligt info, telefon
- träffar

Träffar?

- Närvaroplikt? Närvaro, hur många kommer?
- Hur går de till?
  - nöjen / annan information

Vad har konsulterna för kontaktmöjligheter sinsemellan?

Tror du att de har en bra kontakt sinsemellan? Tror du att det har någon betydelse för konsulterna? Trygghet, tala med person i samma situation etc.

Andra mötesplatser?

Vilken form av kontakt har du med era kunder?

4. UPPDRAG

Hur går det till vid ett uppdrag?

Kund till er?

Ringer ni upp konsult, listar vilken sjuksköterska ringer ni? Hur prioriterar ni?

Under uppdraget, finns det någon kommunikation mellan er och konsulten under tiden?

Efter uppdraget slut...utvärderas det av konsulter / kunder / er?

Premieras prestationer? Inte ekonomiskt, men kommer det fram om de gör ett bra arbete?

Vem säger det? (Ni eller kunden?)

Vilka förväntningar har kunderna på konsulterna?

Vilka skyldigheter/rättigheter har konsulterna på sjukhusen?

Vilken form av information om kunderna får du / Wesam dina konsulter?

## 5. PROFIL

Hur är inställningen till Wesam bland konsulterna?

Vilken bild vill Wesam förmedla om företaget till konsulterna om vad Wesam står för?

Tror du att konsulterna uppfattar Wesam på samma sätt?

## 6 RELATION OCH FÖRTROENDE

Känner du att du ger tillräckligt med stöd till konsulterna?

Hur vill du att relationen skall vara mellan dig och konsulterna?

- Hur ser den ut idag?

Är det någonting som du tror att konsulterna inte vill tala med dig om?

Finns det något som förhindrar total öppenhet och förtroende för dig?

Gör du göra något för att förhindra det eller förbättra det?

## 7. LEDARSTIL

Vad har ni för direktiv från Wesams ledning om hur ni skall sköta er rekrytering och sköta kontakten med konsulterna?

## 8. NYANSTÄLLNING

- krav på nyanställd? Profil? Speciell bakgrund?
- information vid nyanställning om Wesam, bemanningsbranschen etc? Utbildning?
- Löner, förmåner

Vilka sjuksköterskor söker sig till er?

Hur marknadsför ni er för att hitta nya anställda?

## 9. LOJALITET

Vet ni varför sjuksköterskor väljer att arbeta just för Wesam?

Vet ni om sjuksköterskorna som arbetar hos er arbetar för fler bemanningsföretag?

På vilket sätt är det viktigt för er att konsulterna är lojala åt Wesam?

Arbetar ni med frågan lojalitet medvetet?

Hur märker de på sjukhusen att personalen kommer från Wesam?

TVå ledare, ni – sjukhusen? Vad ger ni för direktiv? Brukar detta var ett problem? Vad händer?

#### 10. FRAMTID

Hur menar du att ni i framtiden skulle kunna förbättra lojaliteten hos era konsulter?