



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Examensarbete för kandidatexamen

Att leda konsulter

- tre vägledande principer

Eleonora Cantera Ahlman
Stina Gärdsell
Suzan Idriz

Handledare:
Christer Eldh

Uppsats
VT 2012

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till Malmö Opera som har bidragit med information om deras företag. Vidare vill vi tacka alla konsulter och anställda som har ställt upp på intervjuer till vår uppsats.

Utan er hjälp hade inte uppsatsen kunnat genomföras.

Vi vill även tacka vår handledare Christer Eldh för hans synpunkter och kommentarer under uppsatsens gång, vilka har varit till stor hjälp.

Eleonora Cantera Ahlman

Stina Gärdsell

Suzan Idriz

Sammanfattning

Titel:	Att leda konsulter – tre vägledande principer
Seminariedatum:	Tisdagen den 29 maj 2012
Ämne/Kurs:	SMKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng
Författare:	Eleonora Cantera Ahlman; Stina Gärdsell; Suzan Idriz
Handledare:	Christer Eldh
Nyckelord:	Bemanningsbranschen; konsult; ledning; Human Potential Management; Service Management; rekrytering, intern marknadsföring; känslomässigt engagemang

Syfte:

Denna uppsats har som huvudsyfte att undersöka hur man skapar effektiva organisationer i en tillvaro där människor är anställda på olika villkor. Vi avser att beskriva och analysera vilka aspekter ledningen kan påverka för att få konsulter att arbeta som medkrafter. Genom en ökad förståelse för konsultens perspektiv under uppdrag, syftar vi till att bidra med ett ramverk som är specifikt för bemanning av konsulter.

Metod:

Undersökningen har gjorts utifrån en kvalitativ metodansats med en fallstudie som angreppssätt.

Teoretisk referensram:

Teorier kring Service Management vid ledning har använts i kombination med teorier om vad vi anser vara avgörande faktorer vid ledning av konsulter.

Empiri:

Insamlad information kommer från både primär- och sekundärkällor. Primärdatan utgörs av information från djupintervjuer med konsulter och anställda inom fallföretaget och sekundärdatan består av information från företagets officiella hemsida.

Slutsatser:

Traditionella Service managementteorier är inte anpassade efter den verklighet som råder på dagens arbetsmarknad. Således har vi omvandlat våra slutsatser till praktiska råd vid ledning av konsulter.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	5
1.1 INTRODUKTION	5
1.2 PROBLEMDISKUSSION	6
1.2.1 En ny dimension	6
1.3 SYFTE	7
1.4 PERSONAL SOM PARTNER ELLER RESURS?	7
1.5 BEMANNINGSBRANSCHEN	8
1.5.1 Den svenska bemanningsbranschen	9
1.5.2 Konsulten	9
1.6 FORTSATT DISPOSITION	10
2. METOD	12
2.1 KVALITATIV METOD	12
2.2 ABDUKTIVT SYNSÄTT	13
2.3 OM TEORI	14
2.4 VAL AV FALLFÖRETAG	14
2.5 INSAMLINGSMETOD OCH BEARBETNING AV DATA	15
2.5.1 Val av respondenter	16
2.5.2 Respondenternas anonymitet	16
2.5.3 Utförande av intervjuer	16
2.6 VAL AV ANALYS	18
3. BAKOMLIGGANDE INFORMATION	19
3.1 TRE VÄGLEDANDE PRINCIPER	19
3.2 NU OCH DÅ – EN PRESENTATION AV MALMÖ OPERA	20
3.2.1 Presentation av respondenterna	20
4. REKRYTERING	21
4.1 TEORETISK REFERENSRAM	21
4.1.1 Temporära personalidéer	22
4.2 EMPIRISK ANALYS	23
4.2.1 Konsulter som lösning	23
4.2.2 Livssituationens betydelse	24
4.2.3 En passform mellan företagets och konsultens behov	26
4.3 SLUTSATSER	27
5. INTERN MARKNADSFÖRING	28
5.1 TEORETISK REFERENSRAM	28
5.1.1 Strategisk intern marknadsföring	29
5.1.2 Handlingsfrihet	30
5.2 EMPIRISK ANALYS	30
5.2.1 Konsten att skapa motivation och ambition	30
5.2.2 Handlingsfrihet och handlingsmöjlighet	31
5.3 SLUTSATSER	32
6. ORGANISATORISKT ENGAGEMANG	34
6.1 TEORETISK REFERENSRAM	34
6.1.1 Stolthet som verktyg	35
6.1.2 Att bygga stolthet	35
6.2 EMPIRISK ANALYS	36
6.2.1 Ledningen som stolthetsbyggare	36
6.2.2 Kommunikationens roll	37
6.2.3 Känslomässigt engagemang genom mål	38
6.3 SLUTSATSER	38
7. AVSLUTNING	40

7.1 HELHETSDISKUSSION.....	40
7.2. AVSLUTANDE REFLEKTION	41
7.3 VÅRA RÅD VID LEDNING AV KONSULTER.....	41
7.4 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	41
8. KÄLLFÖRTECKNING.....	42
8.1 TRYCKTA KÄLLOR	42
8.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR	44
8.3 INTERVJUER.....	45

1. Inledning

I detta inledande kapitel ges en kort introduktion till vår studie samt en redogörelse för uppsatsens syfte. Avsikten är att väcka intresse för och ge en bakgrund till det valda ämnet. Här ges även en genomgång av tidigare forskning följt av en problemdiskussion där vi tar ställning till hur vi vill problematisera ämnet. För att ge läsaren en överblick beskriver vi slutligen uppsatsens disposition.

1.1 Introduktion

Innan jag började söka jobb visste jag inte om att bemanningsföretagen skulle vara den enda vägen till anställning (Konsult, 2012).

Användandet av Arbetsförmedlingens tjänster har minskat kraftigt (Cederholm, 2010) och idag är bemanningsbranschen den vanligaste och snabbaste vägen in på arbetsmarknaden (Nandorf, 2012), vilket citatet ovan stödjer. Bemanningsbranschen är en förhållandevis ung bransch som etablerades på den svenska marknaden efter att Arbetsförmedlingens monopol liberaliserades och det blev lagligt för privata aktörer att hyra ut arbetskraft (Cederholm, 2010). Sedan dess har branschen och dess omsättning utvecklats avsevärt. Idag är drygt 60 000 individer anställda genom bemanningsföretag (Bemanningsföretagen, 2012) och bemanningsindikatorn visar de högsta siffrorna någonsin (Nandorf, 2012).

Det råder olika uppfattningar om branschens för- och nackdelar. Förenklat kan man påstå att företrädarna menar att inhyrning av personal är en möjlig väg för att anpassa arbetsstyrkan i takt med förändringar, ett sätt för företag att öka sitt handlingsutrymme och underlätta möjligheten att möta en ökad konkurrens. Däremot anser den negativa sidan att branschen har en kortsiktig fokusering och att konsulter blir exploaterade. Dessutom tyder den traditionella Service managementlitteraturen på flertal nackdelar med att hyra in personal. Dock behandlar forskningen inte organisationer med människor som är anställda på olika villkor och är därmed begränsad. I denna uppsats beskrivs och analyseras problematiken kring inhyrning av konsulter ur ett nytt perspektiv. Vi avser att undersöka vad som påverkar konsulters prestationer och vilken roll ledningen har, för att därigenom tillföra en ny dimension till problemdiskussionen.

1.2 Problemdiskussion

Att hyra eller inte hyra?

Vissa företag ser inhyrning av personal som en tillfällig lösning, medan andra företag mer eller mindre permanent hyr in ett stort antal konsulter. Oavsett menar Houseman (2001) att huvudanledningen är effektivitet genom flexibilitet, ett sätt för företag att öka sitt handlingsutrymme. Vidare hävdar Andersson och Wadensjö (2004:9) att inhyrning av personal är ett sätt för företag att avsäga sig risker, exempelvis de risker som kan uppkomma då man vill göra sig av med en anställd. Andersson och Wadensjö (2004:49) belyser även att det finns aspekter som kan innebära problem för företag vid inhyrning av personal. De påpekar bland annat att då branschen har en hög personalomsättning hindras företag från att bygga upp ett starkt humankapital såsom vid fast anställd personal (Andersson & Wadensjö, 2004:19). Det finns med andra ord inga entydiga svar på om företag bör hyra eller inte hyra.

Konsultens villkor

I rapporten ”Bemanningsbranschen – personal som handelsvara” hävdar Åberg (2008:62) att den flexibilitet som är positiv för företagen bidrar till osäkerhet för konsulten, osäkerhet kring var, när, hur och hur mycket arbete som erbjuds. Ett resultat av detta kan vara ostabila och/eller lägre inkomster. För att motverka denna effekt har Unionen under flera år prioriterat det fackliga arbetet kring branschen i förhoppning om att skapa tillfredsställande villkor samt minimera risken för konsulter (Ibid).

Livlina eller fälla?

Statistiken talar sitt tydliga språk: bemanningsbranschen representeras främst av människor som har det svårt att etablera sig på arbetsmarknaden. Vägen till fast anställning har visat sig vara genom utförda konsultuppdrag (Andersson & Wadensjö, 2004:12). Således menar Andersson och Wadensjö (2004:4) att branschen fungerar som en språngbräda för dessa individer. Dock påvisar Kantelius (2010) motsatsen i sin undersökning, han menar att konsulter blir åsidosatta och saknar möjlighet till utveckling och tillhör på så vis fortfarande periferin på arbetsmarknaden även efter ett uppdrag. Frågan är därför ifall bemanningsbranschen agerar livlina eller fälla?

1.2.1 En ny dimension

När bemanningsbranschen likställs med ett kortsiktigt tänkande och en negligering av anställda samtidigt som arbetsgivare ser konsulter som en nödvändighet för att möta en föränderlig värld

som ställer krav på snabbriklighet och flexibilitet (Samuelson, 2004:3, Andersson & Wadensjö, 2004:31) ställer vi oss frågan om problematiken kring inhyrning av personal kan studeras ur ett nytt perspektiv? Tidigare forskning i Sverige gällande bemanningsföretag och konsulter har främst fokuserat på för- och nackdelar med användandet, men lite har gjorts för att undersöka *vad* som orsakar problematiken vid denna typ av bemanning. Vi ifrågasätter därför om det är förekomsten av konsulter som avgör eller om det istället kan vara ledarskapet.

Ett perspektiv som på ett konstruktivt sätt tar sig an den ovan nämnda problematiken är något vi anser saknas. Vi avser därför att i denna studie tillföra ett nytt perspektiv som fokuserar på villkor och kritiska faktorer för ledarskapet i en organisation med människor som är anställda på olika villkor. Vi syftar till att beskriva hur ledare kan arbeta för att skapa en så god passform som möjligt mellan konsultens och organisationens behov. Genom en fallstudie av företaget Malmö Opera vill vi fördjupa våra kunskaper om bemanningsbranschen och dess villkor, med förhoppning om att tillföra ytterligare en dimension till den diskussion som hittills förts.

1.3 Syfte

Denna uppsats har som huvudsyfte att undersöka hur man skapar effektiva organisationer i en tillvaro där människor är anställda på olika villkor. Vi avser att beskriva och analysera vilka aspekter ledningen kan påverka för att få konsulter att arbeta som medkrafter. Genom en ökad förståelse för konsultens perspektiv under uppdrag, syftar vi till att bidra med ett ramverk som är specifikt för bemanning av konsulter. Uppsatsen har därmed fått två delsyften:

- Identifiera vilka faktorer som avgör konsulter effektivitet.
- Beskriva och analysera på vilket sätt ledningen kan arbeta med konsulter för att öka chanserna att uppnå önskade resultat.

1.4 Personal som partner eller resurs?

I den traditionella managementteorin, Human Resource Management (HRM), ser man på den anställda som en organisatorisk resurs och en ekonomisk faktor i balans- och resultaträkningen (Lindmark, 2006:24). Kalra (1997:178) kritiserar detta synsätt och menar att ordet resurs skapar negativa tankar, som i sin tur kan leda till ofördelaktiga attityder hos arbetskraften gentemot organisationen. Medvetenheten hos anställda i dagens företag är stor och att bli sedd som en resurs – manipulerbar och styrd – är inget som anställda uppskattar (Ibid). Kalra (1997) menar att

människor hellre ser sig själva som en del av organisationen i vilken deras fulla potential kan främjas. Vidare hävdar Kalra (1997:180) att detta enbart kan ske om företag ser sina anställda som partners istället för resurser.

Som ett resultat av ovanstående har Kalra (1997) utvecklat begreppet Human Potential Management (HPM), där anställda sätts i fokus och inte ses som en resurs och är det synsätt vi valt ha i vår fallstudie. Kalra (1997) hävdar att människan av naturen är utrustad med mentala förmågor och att hon är kapabel till att vara proaktiv genom att använda sin potential. Ledningen bör således ge anställda möjlighet att självständigt använda sin potential och inte se dem som en resurs som måste styras för att de organisatoriska målen ska uppnås. Genom att stärka medarbetarnas känsla av ansvar samt känsla av partnerskap menar Kalra (1997:180) att de organisatoriska målen uppnås automatiskt. I enlighet med detta har forskning visat att den största motivationsfaktorn hos anställda är personlig utveckling, tätt följt av självständigt fungerande (Kalra, 1997:178f).

1.5 Bemanningsbranschen

Företag som rekryterar och hyr ut personal till andra företag (Nationalencyklopedin, 2012).

Att rekrytera personal är en kostsam och tidskrävande process och därför tar många företag hjälp av bemanningsföretag (Fridén, 2000:36). Bemanningsföretag arbetar framförallt med personaluthyrning, rekrytering och omställning, där personaluthyrning svarar för den största delen av verksamheten. Vid personaluthyrning fungerar bemanningsföretag som en förmedlare mellan uthyrd personal, i denna uppsats kallade konsulter, och kundföretag genom att matcha rätt person till rätt uppdrag. Bergström (2005) menar således att det handlar om en tredelad relation där ansvarsområden delas upp mellan kundföretag, bemanningsföretag och konsult. I de flesta europeiska länderna definieras personaluthyrning i likhet med den svenska definitionen, däremot förekommer nationella variationer i anställningsvillkoren för konsulterna. En fördel för Sverige är att bemanningsbranschen jämföras med andra branscher och ska därmed följa den generella arbetslagstiftningen (Andersson & Wadensjö, 2004:624). Uthyrningen sker inom en mängd olika yrkesområden över hela arbetsmarknaden, dessutom finns en stor bredd i uthyrda befattningar med allt från olika chefer till mindre kvalificerade tjänster utan större kompetenskrav (Åberg, 2008:7).

1.5.1 Den svenska bemanningsbranschen

Den svenska bemanningsbranschen är en relativt ung bransch som har växt kraftigt sedan början av 1990-talet av främst två anledningar. Den första är att marknaden för personaluthyrning öppnades upp 1993 och det blev tillåtet att hyra ut arbetskraft. Den andra anledningen till branschens tillväxt är att företag vill öka flexibiliteten i bemanningen för att kunna möta efterfrågetoppar och konjunkturförändringar. Branschen domineras av ett fåtal stora aktörer med verksamhet både internationellt och nationellt. Dessa företag representerar cirka 75 procent av hela den svenska marknaden för personaluthyrning. Proffice och Manpower är de två största aktörerna, tätt följt av Adecco. Därutöver finns hundratals mindre bemanningsföretag i Sverige (Åberg, 2008:7).

Idag är drygt 60 000 individer, vilket motsvarar 1,4 procent av den sysselsatta befolkningen på den svenska marknaden, anställda av bemanningsföretag (Bemanningsföretagen, 2012). Det är dubbelt så många som i hotellbranschen, fler än i banksektorn men något färre än i restaurangnäringen. Trots detta är användandet av bemanningstjänster lägre i Sverige än i andra europeiska länder. Sverige utmärker sig dock genom en av de högsta tillväxttakterna i bemanningsbranschen i Europa. Andersson och Wadensjö (2004:8) menar därför att det inte är orimligt att tro att den svenska bemanningsbranschen snart kan komma ifatt länder där bemanningen är en mer etablerad del av arbetsmarknaden. Bemanningsbranschen har med andra ord kommit att bli en del av den svenska arbetsmarknaden och vi tror att den är här för att stanna.

1.5.2 Konsulten

Jansson (2010:9) går i rapporten ”Bemanningsföretag – en språngbräda för integration” så långt som att påstå Sverige vara ett land präglad av utanförskap. Denna problematik lyfter även Andersson och Wadensjö (2004:4) upp och menar att utrikesfödda, unga och kvinnor har svårt att etablera sig på den svenska arbetsmarknaden. Bemanningsbranschen har kommit att spela en viktig roll för just dessa människor, vilka idag dominerar branschen. Vidare hävdar Andersson och Wadensjö (2004:4) att en konsults förutsättningar att få fast anställning förbättras efter ett uppdrag. Genom att erbjuda möjlighet att utveckla nödvändig arbetslivserfarenhet verkar bemanningsbranschen som en inkörsport till arbetsmarknaden (Ibid). Dessutom finns det en annan typ av konsult som karaktäriseras av specialistkunskap vilka vi väljer att kalla för *frivilliga* konsulter. Dock kommer vi enbart att fokusera på de *ofrivilliga* konsulterna, de som använder bemanningsbranschen som en väg in på arbetsmarknaden, i vår studie och därmed utesluta de frivilliga.

1.6 Fortsatt disposition

Kapitel 2: Metod

I kapitlet beskrivs valet av metod för uppsatsen med syftet som utgångspunkt. Inledningsvis ges ett resonemang kring övergripande metod, för att sedan övergå till en diskussion gällande val av teori, empiri och analys. Metodikens påverkan på studiens trovärdighet och äkthet skildras löpande i texten för att ge läsaren en större möjlighet att kritiskt granska vår studie.

Kapitel 3: Tre vägledande principer

Kapitlet ger inledningsvis en redogörelse för de principer som fallstudien baserats utefter. Efter att principerna presenterats ges en återblick av fallföretaget Malmö Opera samt en presentation av studiens respondenter. Syftet är att förse läsaren med nödvändig information inför fallstudien.

Kapitel 4: Rekrytering

I denna del av studien redogörs för den första av de tre vägledande principerna. Inledningsvis utförs en teorigenomgång för att sedan mynna ut i utvalda delar av det empiriska underlaget. I kapitlets slutliga avsnitt görs en analys med hjälp av den presenterade teorin respektive empirin, detta för att kunna dra slutsatser kring vilka kritiska faktorer som identifierats för ledarskapet av konsulter vad gäller rekrytering.

Kapitel 5: Intern marknadsföring

I detta kapital redogörs för den andra vägledande principen som behandlar intern marknadsföring. Inledningsvis utförs en teorigenomgång för att sedan mynna ut i utvalda delar av det empiriska underlaget. I kapitlets slutliga avsnitt görs en analys med hjälp av den presenterade teorin respektive empirin, detta för att kunna dra slutsatser kring vilka kritiska faktorer som identifierats för ledarskapet av konsulter vad gäller intern marknadsföring.

Kapitel 6: Organisatoriskt engagemang

I denna del av studien redogörs för den tredje och sista vägledande principen som behandlar skapandet av organisatoriskt engagemang. Inledningsvis utförs en teorigenomgång för att sedan mynna ut i utvalda delar av det empiriska underlaget. I kapitlets slutliga avsnitt görs en analys med hjälp av den presenterade teorin respektive empirin, detta för att kunna dra slutsatser kring vilka kritiska faktorer som identifierats för ledarskapet av konsulter vad gäller organisatoriskt

engagemang.

Kapitel 7: Avslutning

I detta kapitel avser vi att föra en diskussion kring helheten för att urskilja hur de tre vägledande principerna påverkar varandra. Vi syftar till att skapa en större förståelse för hur rekrytering skapar villkor för den interna marknadsföringen som i sin tur avgör hur det organisatoriska engagemanget lyckas. Slutligen omvandlar vi våra slutsatser till praktiska råd vid ledning av konsulter och kommer med förslag till vidare forskning.

2. Metod

I kapitlet beskrivs valet av metod för uppsatsen med syftet som utgångspunkt. Inledningsvis ges ett resonemang kring övergripande metod, för att sedan övergå till en diskussion gällande val av teori, empiri och analys. Metodikens påverkan på studiens trovärdighet och äkthet skildras löpande i texten för att ge läsaren en större möjlighet att kritiskt granska vår studie.

2.1 Kvalitativ metod

Användningen av mätningar, kvantifieringar med hjälp av matematik och statistik har medfört att vissa metoder kommit att benämnas *kvantitativa*. En sådan metod kräver insamling av information genom enkäter, tester, frågeformulär eller liknande. En annan grupp av metoder betecknas som *kvalitativa* och kännetecknas av att tonvikten vid insamling och analys av data oftare ligger på ord än på kvantifiering. Distinktionen mellan kvantitativ och kvalitativ metodik innebär dock nödvändigtvis inte någon skillnad i perspektiv, paradigmen eller förhållningssätt. Vilken metod man väljer beror på vilken typ av studie man vill göra samt vad man vill att den skall utmynna i (Backman, 2008:33).

Med utgångspunkt i uppsatsens syfte, att studera vilka aspekter som är avgörande för hur konsulter presterar och hur ledningen kan påverka dessa faktorer för att få konsulter att arbeta som medkrafter, bestämde vi oss för att genomföra en kvalitativ studie. Detta går i linje med Bryman och Bell (2005) som menar att den kvalitativa metoden är mest fördelaktig då avsikten är att studera individers upplevelser av en specifik företeelse. Trost (2010) hävdar vidare att meningen med en kvalitativ undersökning är att hitta mönster och erhålla förståelse för ett fenomen, vilket lämpar sig väl med avsikten för vår studie. Då studien behandlar ämnen som personalstrategi, intern marknadsföring och känslomässigt engagemang, vilka ofta är svåra att kvantifiera, ansågs vidare en kvalitativ studie vara det bästa angreppssättet (Bryman & Bell, 2005:361).

Kvalitativ metodik inbegriper främst djupintervjuer och är den metod vi valt att använda oss av. Valet grundas i att respondenterna kan generera informationsrika svar, vilka kan bidra till en sammanhängande helhetsbild som är till fördel för vår undersökning (Bryman & Bell, 2005:361). Då metoden innefattar både intervjuer med konsulter och anställda ges vi möjlighet att se mönster och variationer i konsulternas upplevelser och kunna jämföra dessa med de anställdas intentioner

och upplevelser. Givet uppsatsens syfte och valet att göra en kvalitativ studie ansåg vi det även lämpligt att undersöka företeelsen på *ett* företag, varför vi valde att genomföra en fallstudie.

En kvantitativ metod, exempelvis en enkätundersökning, hade möjligen kunnat ge en mer representativ bild av vad som påverkar konsulter prestationer vilket vi har tagit hänsyn till i vårt val av insamlingsmetod. Dock tror vi att det hade resulterat i ett ofullständigt perspektiv av ledarskapet och bedömer därför att hålla fast vid en kvalitativ metod med förhoppning om att bidra till en större förståelse för komplexiteten med att få inhyrd personal att arbeta som medkrafter. Vidare använde vi ett beskrivande syfte, då vi anser att det inte vore tillförlitligt att dra generella slutsatser genom att endast studera företeelsen på ett fallföretag. Avslutningsvis kommer därför diskussioner kring faktorer som identifieras som signifikanta i fallstudien, vilka eventuellt kan vara av intresse att ta i beaktande för andra företag, att föras.

2.2 Abduktivt synsätt

Sambandet mellan teori och praktik kan ses på många olika vis och har i slutändan stor betydelse för den utgångspunkt som antas i studien. I metodiken brukar man skilja på en induktiv och en deduktiv ansats (Wallén, 1996:89). En induktiv ansats innebär att man utgår från en mängd enskilda fall och försöker finna ett samband som är generellt giltigt. I rak motsatts utgår den deduktiva ansatsen från en generell regel och hävdar ett visst utfall utifrån denna (Alvesson & Sköldberg 2009:54). Bryman (2009:23f) menar dock att det är bättre att uppfatta de deduktiva och induktiva metoderna som tendenser och att metoden ofta sker utifrån en kombination mellan dessa. Denna uppfattning utvecklas vidare av Alvesson och Sköldberg (2009:55) som anser att fallstudier som denna lämpligen bör tillämpa en metod som förenar den deduktiva och induktiva ansatsen. I enlighet med Alvesson och Sköldberg har vi valt att anta ett *abduktivt* synsätt, då det förefaller som lämpligast.

Abduktion är influerad av deduktiv- och induktivmetod och fungerar således tillnärmelsevis som en kombinationsmetod. Även om teoretiker som Strauss (1987) likställer abduktion som en förening, är det viktigt att pointera att abduktion inte kan reduceras till en simpel kombination utan att den även tillför nya moment (Alvesson & Sköldberg 2009:159). Utifrån ett abduktivt synsätt kan frågeställningen formuleras utifrån teorin samtidigt som empirin kan påverka de teorier som väljs (Ibid, s. 55f). I enlighet med detta har empirin påverkat vårt slutliga val av teori. Teorier som

vi i utgångsläget sett som nödvändiga har i viss utsträckning uteslutits för att prioritera teorier som på ett tydligare sätt lyfter upp vårt empiriska material.

2.3 Om teori

Teorierna som använts i uppsatsen syftar inte direkt på bemanningsbranschen, då det inte finns teorier om detta som även passar med vår problematisering. Vi har istället fokuserat på att tillämpa traditionella teorier rörande Service management för att på så sätt uppfylla uppsatsens syfte. Av denna anledning föll det sig naturligt att sökningen efter sekundärdata koncentrerades på ledarskap utifrån ett traditionellt Service managementperspektiv. Till sekundärdata räknas böcker, artiklar och forskningsavhandlingar som sammanställts efter egen primärdata för ett annat sammanhang och syfte (Christensen et al, 2001:88).

Vår insamlingsprocess utgick först och främst från det material som vi sedan tidigare studier kände till, det vill säga kurslitteratur inom Service Managementutbildningen. Sedan följde en djupgående sökningsprocess med hjälp av Lunds Universitets bibliotekskatalog, Lovisa och sökmotorn Summon. Vi hade sedan tidigare identifierat Christian Grönroos som ett framstående namn inom Service managementforskningen och fick genom en enkel sökning i Lovisa bekräftelse för hans relevans. Genom nyckelord som bemanning och Service management sökte vi oss fram i Summon och fick där ta del av en mängd material. Vi upptäckte exempelvis Walters (2005) teorier kring bemanningsbranschen och vilka som jobbar där men även teorier av Andersson och Wadensjö (2004). Vidare insåg vi att tidigare uppsatser kunde bistå med betydelsefulla källor som ledde oss till ny sekundärdata. Uppsatserna fann vi genom sökningar på Lunds universitets uppsatsbas, LUP Student Papers. Slutligen har vi även valt att söka på tertiära källor för att få en så övergripande bild som möjligt, sökverktyget vi använde oss av i det skedet var främst Google.

Vi utgår från att de sekundärdata vi tagit del av är kontrollerad och godkänd av specialister eftersom att materialet till största del är författad av just specialister. För att uppnå en så god tillförlitlighet som möjligt har vi vidare haft som avsikt att använda oss av så aktuella källor som möjligt.

2.4 Val av fallföretag

En fallstudie fokuserar på en viss avgränsad händelse där syftet är att beskriva denna för att skapa en så utförlig helhetsbild som möjligt. Således brukar fallstudier benämnas som deskriptiva, det vill

säga att de strävar efter att ge en så fullständig bild som möjligt genom att omfatta många olika variabler och samtidigt ge nya infallsvinklar (Carlström & Hagman, 2010:155f). Vi anser att en fallstudie passar vårt syfte då den fokuserar på djup och kvalitet samt att den kan ge indikationer över generella slutsatser (Rienecker & Jörgensen, 2002:160).

För att möjliggöra en identifikation av faktorer kring ledarskapet av konsulter, var det avgörande för oss att förstå hur man inom fallföretaget arbetar med sina konsulter. Bell (2006:20) menar att varje organisation och individ uppvisar unika egenskaper men även en hel del gemensamma drag. Vi insåg därför att det inte går att dra generella slutsatser enbart utifrån *ett* fall, men att det däremot går att visa på indikationer. Då vår avsikt med uppsatsen är att studera vilka aspekter som är avgörande för hur konsulter presterar behövde vi få insyn i hur branschen fungerar samt samla kunskap kring ämnet. Detta dels genom konsulter samt personer som arbetar tillsammans med dem. Som tidigare nämnt saknade vi forskning rörande bakomliggande faktorer till konsulters prestation och utav den anledningen fann vi det intressant att se hur ledningen kan påverka situationen.

Gällande val av företag var det viktigt för oss att finna ett större tjänsteföretag som har en personalstyrka bestående av fast anställda samt konsulter och som samtidigt var beläget relativt nära oss rent geografiskt för att vår studie skulle kunna vara genomförbar. Vår förundersökning resulterade i Malmö Opera som har sin verksamhet i centrala Malmö. En av skribenterna till denna uppsats har tidigare arbetat som konsult på Malmö Opera och hade således redan en relation med anställda där. Detta ökade våra chanser till respons och vid kontakt med deras redovisningschef erhöles gehör för vår idé och företagets personella resurser ställdes till vårt förfogande. I kapitel 3 följer en kort presentation av företaget i fråga.

2.5 Insamlingsmetod och bearbetning av data

Insamlad information kommer från både primär- och sekundärkällor. Primärdatan utgörs av information från djupintervjuer med konsulter och anställda inom fallföretaget. Valet av intervju gav intervjupersonerna frihet att med egna ord förklara och utveckla sina erfarenheter och synpunkter angående bemanningsproblematiken på företaget. Sekundärdata i form av information från företagets officiella hemsida användes för att skapa en större förståelse för företaget som helhet. Vi är medvetna om att hemsidan kan vara vinklad till företagets fördel, vilket kan skapa bristande trovärdighet, men har trots detta valt att använda den vid den empiriska undersökningen då det gav en bättre insyn i fallföretaget.

2.5.1 Val av respondenter

Eftersom vi valt att utgå från ett kundföretag och dess anställda föll det sig naturligt att vi ville tala med anställda på olika nivåer inom kundföretaget. Men för att tolka och sedan dra slutsatser av den information vi fått av dessa behövde vi även tala med konsulter. Av praktiska anledningar valde vi att avgränsa oss till Malmö Opera, där totalt sju intervjuer planerades. Urvalet av de som skulle delta i studien har gjorts av oss utifrån de personella resurser som ställdes till vårt förfogande. Valet blev redovisningschefen, två ekonomer, en ekonomiassistent samt tre arbetande konsulter, av den anledningen att vi ville nå respondenter med olika befattningar och arbetsuppgifter för att säkerställa att det empiriska underlaget avspeglar olika perspektiv och erfarenheter.

2.5.2 Respondenternas anonymitet

För att den empiriska insamlingen ska vara så trovärdig som möjligt, i form av så ärliga och öppna svar som möjligt, har samtliga intervjuer genomförts utan ersättning samt att respondenterna hållits anonyma. Kön, ålder och annan fakta som kan avslöja respondenternas identitet har undanhållits vilket medfört att den personliga pronomen eller detaljer inte går att använda i den empiriska analysen. För att göra texten så läsvänlig som möjligt kommer därför respondenterna nämnas vid deras yrkesroll samt orden *man* och *hen*. Även fast det är relativt lätt att ta reda på vilka somliga respondenter i fråga är, kommer samma anonymitetsprincip att användas för samtliga, för att vara så konsekventa som möjligt. Att det finns risk för att respondenterna lämnar så kallade socialt önskvärda svar tror vi dock inte går att undkomma.

2.5.3 Utförande av intervjuer

Inför intervjutillfällena förbereddes intervjuguider som struktur för att säkerställa att intervjuerna hölls inom ramen för uppsatsens syfte. Frågorna formulerades utifrån studerad teori samt egna tankar kring vad som ansågs relevant för att få svar på uppsatsens frågeställningar. Frågorna består till största del av öppna frågor för att minska risken att respondenterna begränsar sina svar och därmed utvinna fullständig information. I enlighet med Ryen (2004:47) inleddes intervjuerna med korta och enkla frågor för att värma upp samtalet. Denna typ av struktur gör att intervjuer påminner om ett vanligt samtal (Ibid) och vi valde att inleda med frågor kring respondentens yrkesmässiga bakgrund.

Berätta om din bakgrund och hur du har nått den positionen du har idag?
Hur ser dina arbetsuppgifter ut?

Hur är din kontakt med medarbetarna, vilka har du mest kontakt med?

Vidare valde vi att strukturera intervjuguiden efter tre teman för att lättare organisera de vi ville få svar på. Det första temat, efter de uppvärmande frågorna, var rekrytering. Frågorna i denna princip kretsade bland annat kring vilka faktorer man tar hänsyn till vid rekryteringen av konsulter.

Vilka faktorer tas hänsyn till vid rekrytering av konsulter?

Vad finns det för fördelar/nackdelar för kundföretag att hyra in i jämförelse med att anställa?

Berätta om hur du tror att en typisk konsult skulle se ut på Malmö Opera och Musikteater med fokus på kompetens, livssituation och personliga egenskaper?

Under temat intern marknadsföring ville vi lämna utrymme till respondenterna att reflektera kring begreppet samt beskriva hur de tror att ledarskapet skulle kunna påverka konsultens situation och uppfattningar genom kommunikation.

Hur ser konsulternas motivations- och ambitionsnivå ut i förhållande till de anställdas?

Vilken roll har handlingsfrihet på Malmö Opera?

Det tredje och sista temat inriktades på vilket känslomässigt engagemang och vilka känslor som respondenterna har för organisationen.

Vem skapar ett gott engagemang och stolthet på arbetsplatsen, vilka verktyg används?

Problematiken med konsulter diskuterade vi mest med de fast anställda.

Vilka utmaningar respektive möjligheter bidrar konsulter med?

Hur skiljer sig konsulterna åt från den personalen som är fast anställd, bemöts de på olika sätt?

Intervjuguiderna avslutades med frågor kring hur framtiden skulle kunna se ut.

Hur kommer din arbetsplats se ut i framtiden?

Kommer konsultinhyring att öka – varför eller varför inte?

Enligt Bryman (2002) är det avgörande för analysen att det finns en fullständig redogörelse av intervjun för att säkerställa kvalitetsaspekter som *vad* och *hur* respondenterna säger. I enlighet med Bryman valde vi, efter godkännande av respektive respondent, att spela in samtliga intervjuer. Då vi avslutat samtliga intervjuer påbörjade vi en transkribering med hjälp av det inspelade materialet. Transkribering är en process som kräver mycket tid men som enligt oss var nödvändig för denna uppsats. Det färdiga materialet av transkriberingen använde vi bland annat för att friska upp minnet och därmed genomföra noggrannare analyser samt föra in intressanta citat i vårt empiriska underlag.

2.6 Val av analys

Analysen grundar sig i att identifiera avgörande faktorer vid ledarskapet av konsulter. Genom att jämföra teori och empiri har vi identifierat samband mellan verklighet och teori. Vi är medvetna om att verkligheten inte går att generalisera på samma sätt som teorin och vårt fallföretag får därför stå som ett riktmärke för andra företag med arbetande konsulter. Vi är även medvetna om att det finns risk för validitetsproblem då ett hermeneutiskt arbetssätt har använts. Tolkningar är beroende av subjektiva uppfattningar och missförstånd kan därför uppstå (Kvale & Brinkmann, 2009:264).

3. Bakomliggande information

Kapitlet ger inledningsvis en redogörelse för de principer som fallstudien baserats utefter. Efter att principerna presenterats ges en återblick av fallföretaget Malmö Opera samt en presentation av studiens respondenter. Syftet är att förse läsaren med nödvändig information inför fallstudien.

3.1 Tre vägledande principer

För att illustrera hur olika faktorer hos ledningen kan påverka medarbetare till utveckling och på så sätt tillvarata deras fulla potential tar vi hjälp av tre begrepp inom Service Management teori, vilka vi har valt att kalla *tre vägledande principer*. Dessa har i syfte att fungera som ett teoretiskt hjälpmedel i analysen av bemanningsproblematiken samtidigt som de även utgör ett underlag för fallstudien. Principerna skildrar ledarskap som en ständigt pågående process i vilken man stödjer personalen istället för att begränsa dem. I det slutliga skedet avser principerna att uppnå en situation där konsulterna utvecklas och deras fulla potential tillvaratas. Med hjälp av våra vägledande principer vill vi öka förståelsen kring de faktorer av bemanningsproblematiken som ledarna i kundföretag kan tänkas dra nytta av för att uppnå framgång.

I den första vägledande principen ligger fokus på rekrytering, där vi kommer att gå igenom teorier rörande hur företag bör strukturera sin personalstrategi. När rekryteringen är avslutad lyfts den andra principen upp, i vilken Grönroos (2008) resonemang kring intern marknadsföring presenteras och handlar om att utveckla ett gott kommunikationsklimat. Detta verktyg är avgörande för att de anställda ska skapa ett engagemang gentemot organisationen, vilket även är den tredje och sista principen.

Det är dessa tre principer som bildar grunden för teorin i studien och som även fungerar som ett underlag för fallstudien. För varje princip förs relevant teori för att sedan mynna ut till en empirisk analys. På detta vis tror vi att analysen och slutsatserna kan utvecklas och förklaras på ett tydligt sätt för läsaren. Efter den tredelade strukturen, i form av teori, empirisk analys och slutsatser för respektive princip, förs en diskussion kring helheten.

3.2 Nu och då – en presentation av Malmö Opera

Året var 1944 när Malmö Operas stora scen äntligen invigdes efter en decennier lång utdragen planeringsfas. När byggnaden stod färdig ansågs den vara norra Europas modernaste teater och klassades även som ett modernistiskt monument. Operahuset är en sammansmältning av en mängd arkitekters viljor, bland annat den legendariska regissören Max Reinhardt hade rådfrågats och enligt hans rekommendationer skapades en stor salong med plats för 1 500 åskådare (Malmö Opera, 2012). Sedan 2006 ägs bolaget till 90 procent av Region Skåne och till 10 procent av Malmö stad. I ägardirektivet sägs bland annat att bolaget med Malmö som bas har ett regionalt ansvar att producera, främja, stärka och utveckla opera och annan musikdramatisk verksamhet i regionen (Malmö Opera, 2012). Malmö Opera befinner sig i en expansiv fas, 2011 ökade antalet gäster från 137 000 till 154 000 (Malmö Opera, 2011:2).

3.2.1 Presentation av respondenterna

Redovisningschef: Har varit på företaget sedan några år tillbaka och har tidigare arbetat som revisor. Arbetar med att skapa struktur och kvalitetssäkra, dessutom utför man nödvändiga justeringar för att skapa effektivitet.

Ekonom: Ansvarig för de ekonomiska uppgifterna som berör planering och kontrollering, vilket kräver ett tätt samarbete med samtliga anställda. Man har arbetat på företaget sedan 5 år tillbaka.

Ekonom: En lojal anställd – har arbetat på företaget i drygt 23 år. Man är ansvarig för löneadministrationen samt personalfrågor och har därför kontakt med samtliga anställda.

Ekonomiassistent: Har varit på företaget sedan man tog sin ekonomexamen, 2009. Anställd för att utföra uppgifter med syfte att avlasta ekonomerna.

Konsult: Anställd av ett bemanningsföretag och därigenom inhyrd hos Malmö Opera sedan två månader tillbaka. Uppdraget omfattar sex månaders deltidsarbete i vilket de primära arbetsuppgifterna rör kundreskontra. Söker dock aktivt andra arbeten i hopp om fast anställning.

Konsult: Anställd av ett bemanningsföretag och därigenom inhyrd hos Malmö Opera för ett uppdrag på en månad. Huvuduppgiften är att avlasta redovisningschefen vid slutförandet av årsredovisningen.

Konsult: Anställd av ett bemanningsföretag och därigenom inhyrd hos Malmö Opera sedan 6 månader. Uppdraget omfattar ett års heltidsarbete i vilket de primära arbetsuppgifterna rör leverantörsreskontra.

4. Rekrytering

I denna del av studien redogörs för den första av de tre vägledande principerna. Inledningsvis utförs en teorigenomgång för att sedan mynna ut i en empirisk analys, detta för att kunna dra slutsatser. Denna princip behandlar den inledande delen i ett ledarskap och syftar till att identifiera kritiska faktorer för ledarskapet vid rekrytering av konsulter. Innebörden av detta anser vi i enlighet med Normann (2000:88f) har att göra med organisationens personalidé. I slutändan handlar det om att skapa nödvändiga förutsättningar för hur den fortsatta ledningen av konsulter ska bedrivas.

4.1 Teoretisk referensram

Enligt Normann (2000:88) är personalen en av de faktorer som bildar ett serviceleveranssystem. Det innebär att de anställda onekligen är en grundläggande förutsättning för att leverera service och av den anledningen bör utgångspunkten för ledningen av en organisation rikta sig till personalen (Ibid). Vidare menar Normann (2000:90) att grundfaktorn är att tillvarata den mänskliga energin som finns inom organisationen. Detta genom den process som han benämner som *ett företags personalidé* och definierar enligt följande:

Graden och typen av överstämmelse mellan den särskilda livssituationen och livsbehoven hos en särskild grupp människor och sammanhanget som företaget kan tillhandahålla för den gruppen samtidigt som det fullföljer sina egna affärsbehov (Normann, 2000:90).

Förenklat kan mänsklig energi, enligt denna definition, utvinnas i två steg. Först genom att rekrytera rätt person och därefter genom att främja dess motivation och kompetens (Normann 2000:90). Följaktligen bör företag inte enbart utgå från individers kompetens och personlighet vid rekrytering, utan även individens livssituation. I enlighet med Normann (2000) anser vi att livssituationen är en avgörande faktor vid bemanning av konsulter då denna typ av anställning oftast når personer som enbart har lite eller saknar tidigare arbetslivserfarenhet och som därmed behöver en hjälpande hand in på arbetsmarknaden. Vi riktar dock kritik mot Normanns teori i det avseendet att livssituationen inte *alltid* kan överväga både kompetens och utbildning.

Livssituationen bidrar således till att finna en passform mellan individens behov och vad företaget kan göra för att tillgodose dessa behov. Lyckas de med en matchning kan en ultimat situation för båda parter skapas. Genom att förena konsultens individuella behov med företagets organisatoriska,

kan den maximala mänskliga energin som varje medarbetare besitter tillvaratas och utnyttjas. Dock krävs att konsulten fokuserar all sin energi på sina arbetsuppgifter, vilket enbart kan ske om företaget lyckats tillgodose det ansvars- och kompetensbehov som individen i fråga har (Normann, 2000:90f).

Normann (2000) menar att företag medvetet bör använda sig av sin personalidé för att åstadkomma bättre resultat, genom att identifiera specifika segment som kan tänkas ha den bästa passformen för de arbetsuppgifter som skall utföras. Företag kan dock ha svårt att hitta den ultimata kombinationen och väljer därför bort någon eller några faktorer. Normann (2000:92) utvidgar därför resonemanget genom att definiera de mest intressanta individerna i en rekryteringsprocess som personer vars behov ännu inte har uppnåtts. Detta då dessa individer enligt honom innebär en potentiell källa för mänsklig energi och kapacitet vilket företag bör utnyttja (Ibid).

4.1.1 Temporära personalidéer

En vanlig företeelse i bemanningsbranschen är att anställningar ofta begränsas till en särskild säsong, livssituation eller en viss del av dagen. För personer som är bundna till en sådan typ av anställningsform handlar det ofta om att man har ett behov av miljöombyte för att skapa berikelse inom ett visst ämne (Normann, 2000:95). Då konsulterna jobbar efter en begränsad anställningsform ser vi Normanns (2000) argument kring temporära personalidéer som en tillämpbar teori på bemanningsproblematiken.

Temporära personalidéer kan behövas vid föränderliga marknader som kräver mer flexibla och innovativa lösningar på arbetsplatsen. Normann (2000:95) hävdar att tjänsteföretag har ett större behov av en flexibel arbetskraft eftersom att tjänster inte går att lagra. Den flexibla personalen kan ses som en buffert som företaget kan vända sig till när efterfrågan ökar (Ibid). Vi vill prova detta resonemang, då vi ser en risk för att Normann negligerar företagets ansvar gentemot konsulterna, vilket kan leda till att mjuka värden så som motivation, lojalitet och ambition påverkas negativt. Normann (2000:95) utvecklar resonemanget och menar att företag kan använda sig av flera olika personalidéer. Enligt honom bör personalidén anpassas till de arbetsuppgifter, de skilda roller samt de olika kulturer som finns inom företaget (Ibid). Vi anser att detta resonemang är av stor vikt för företag som hyr in personal, då konsulter kan kräva andra typer av personalidéer än fast anställda.

4.2 Empirisk analys

4.2.1 Konsulter som lösning

Vid frågor rörande varför man väljer att hyra in konsulter på Malmö Opera svarade en av de tillfrågade ekonomerna att man betraktar personalinhyrning som ett verktyg i det operativa ledarskapet vid skapandet av optimal bemanning. Man menar att det handlar mycket om flexibilitet men att det även finns ekonomiska fördelar. Även redovisningschefen delar detta synsätt och menade att konsulter har blivit den flexibla marknadens nödlösning.

Marknaden är snabbväxande vilket innebär att efterfrågan växlar väldigt mycket för oss. Det blir då extra viktigt att kunna ha personal som jobbar flexibelt för att på så sätt spara pengar och vara effektiva (Redovisningschef, 2012).

Som både ekonomen och redovisningschefen uttrycker, använder sig Malmö Opera av konsulter som en tillfällig bemanningslösning vid efterfrågetoppar och vi ser därför Normanns (2000) argument kring temporära personalidéer som en tillämpbar teori. Han menar att en temporär personalidé bör ses som ett tillfälligt verktyg som företaget ska använda under en begränsad tid och som kan anpassas till specifik grupp anställda, förslagsvis konsulter. Den tillfrågade ekonomiassistenten var även hen inne på samma spår och förklarade hur Malmö Opera precis som många andra företag behöver en flexibel arbetsstyrka utöver den fast anställda. Man menar på att det finns tydliga fördelar med att köpa in personal timvis, även om timmarna i sig är dyra, då en anställd kostar pengar även under semester och olika företagsutbildningar etcetera. En av de tillfrågade ekonomerna förklarade vidare att Malmö Opera väljer att hyra in konsulter även av den anledningen att rekryteringsprocessen är en lång och tidskrävande process. Här saknar man dock ett långsiktigt perspektiv, vilket vi utvecklar i den tredje vägledande principen.

Enligt redovisningschefen kommer antalet konsulter på Malmö Opera inte förändras i framtiden, eftersom företaget inte har några ambitioner att expandera. Dock påpekar man att inhyrning av konsulter är nödvändigt för organisationen, då det som sagt handlar om att kunna vara flexibel i bemanningen. Att man ser konsulter som en nödvändighet får oss att fundera på om det är hållbart att ha konsulter som en långsiktig personalstrategi. Normann (2000) anser att personalen kan användas som en buffert för företag som är i behov av en flexibel arbetskraft, liksom Malmö Opera. Detta ser vi som en relativt hållbar strategi så länge personalbasen består av anställda och konsulterna enbart utgör ett komplement. Övergår konsulter till att bli en permanent lösning för

företaget tror vi att de kommer att mista sin kontinuitet, vilket vi ser som en avgörande faktor i arbetsorganisationen av konsulter.

4.2.2 Livssituationens betydelse

Av de tillfrågade respondenterna var uppfattningarna delade om vilka faktorer som tas hänsyn till vid rekrytering av konsulter och ifall livssituationen är en av dem. Dock menade majoriteten av respondenterna att livssituationen *inte* är av avgörande karaktär och lyfte istället upp kompetens och erfarenhet. Redovisningschefen nämnde kompetens som en avgörande faktor eftersom tid är pengar. Man förklarade att konsulter är dyra i timmen och ansåg därför att de borde vara effektiva precis hela tiden. Vidare fick vi förklarat att anledningen till att livssituationen bland deras konsulter är likartad, beror på bemanningsföretagens utbud och handlar således inte enbart om medvetna preferenser. Undantaget var en av konsulterna som var övertygad om att livssituationen är av avgörande karaktär och menade att företag efterfrågar unga och relativt oerfarna individer då de vill undvika externa åsikter.

De vill ju inte att konsulten ska komma med för många åsikter, utan snarare fungera som en nickedocka. Därför tror jag att det föredras unga och relativt oerfarna individer (Konsult, 2012).

I linje med konsultens resonemang ovan menar Normann (2000) med sin personalidé att företag bör ta hänsyn till personers livssituation vid rekrytering, detta för att finna en passform mellan individen och företaget. Eftersom ett konsultuppdrag beskrivs som osäkert gällande *när*, *hur* och *hur mycket* arbete som erbjuds, kan man ifrågasätta varför Malmö Opera inte tar hänsyn till livssituationen vid rekrytering av konsulter. Vidare ställdes därför en *direkt* fråga gällande det hänsynstagande Malmö Opera tar till konsultens livssituation vid rekrytering. Redovisningschefen besvarade frågan genom att återigen förklara att det är kompetensen som värderas högst och att livssituationen egentligen inte är av avgörande karaktär. Man utvecklade detta resonemang genom att förklara att konsultuppdrag ofta är begränsade till en kort period och livssituationen har därmed ingen större inverkan. Vid fasta anställningar är det däremot viktigt att tänka på livssituationen då man inte gärna anställer någon som ska ta ett sabbatsår efter avslutade studier eller någon som snart ska gå i pension. Man berättade att majoriteten av Malmö Operas konsulter är unga studerande tjejer med en eller flera års erfarenhet inom yrket. Redovisningschefen förklarade att det egentligen inte är ett avsiktligt beslut att rekryteringen oftast mynnar ut till värvning av unga tjejer, utan att det till stor del beror på bemanningsföretagens utbud:

... det bemanningsföretag vi samarbetar med har hittills aldrig presenterat en kille för något av våra uppdrag som vi haft under de senaste åren (Redovisningschef, 2012).

Även en av de tillfrågade ekonomerna berättade att man vid flera tillfällen faktiskt efterfrågat en manlig konsult och förklarade, i enlighet med redovisningschefen, att bemanningsföretag hittills inte lyckats leverera en. Idag består Malmö Operas ekonomiavdelning mestadels av tjejer och ekonomen tror därför att en manlig konsult hade varit fördelaktigt för personalsammansättningen. Liksom respondenterna tror även vi att anledningen varför Malmö Opera inte tar hänsyn till konsulters livssituation framförallt beror på bemanningsbranschens utbud. Andersson och Wadensjö (2004) hävdar att anställningsformen tycks attrahera ett relativt begränsat segment och därefter gör bemanningsföretagen ett urval efter sina kriterier. Följden av detta kan komma att bli att livssituationen sorteras bort som en kritisk faktor vid rekrytering av konsulter, då förväntningarna redan är satta. Således ser vi den mest förekommande livssituationen som en naturlig följd av anställningsformens karaktär. Det blir av den anledningen inte avgörande för Malmö Opera att analysera konsultens livssituation vid rekryteringsprocessen utan fokus bör snarare läggas på kompetens och erfarenhet. Argumentet stärks av att en av de tillfrågade konsulterna berättar att bemanningsföretagen lägger stor vikt vid att kartlägga konsultens livssituation. Konsulten beskriver vidare att många uppdrag kräver att man exempelvis enbart är gymnasieekonom eller att man har minst tre terminer kvar på sin utbildning. Man förklarar att detta kan tänkas bero på att bemanningsföretagen gärna vill binda sina konsulter och att de som befinner sig mitt i sin utbildning rimligen kommer finnas tillgängliga under en längre period.

Enligt Normann (2000) skulle det inte vara möjligt att uppnå en ultimät situation utan att ta hänsyn till individers livssituation vid rekrytering, då livssituationen är en kritisk faktor för att kunna tillvarata varje individs mänskliga energi. Han menar att den har stor effekt på både motivation och ambition, som i sin tur är betydande för om en person använder sin fulla potential. Dock ser verkligheten annorlunda ut och svaret är inte lika enkelt. I en grupp med ett begränsat urval, där individerna är relativt homogena kan istället andra faktorer som kompetens och erfarenhet vara avgörande vid en rekryteringsprocess. En persons livssituation kan absolut vara väsentlig för att lyckas skapa en bra passform mellan konsult och företag, dock menar vi att livssituation inte alltid kan överväga både kompetens och erfarenhet. Sammanfattningsvis menar vi att en kombination av de tre faktorerna hade varit ultimät.

4.2.3 En passform mellan företagets och konsultens behov

Normanns (2000) teorier talar som sagt för att Malmö Opera hade kunnat uppnå ett bättre resultat på lång sikt om de hade haft en personalidé som fokuserade på ett specifikt segment och var anpassad till de arbetsuppgifter som ska utföras. Dock räcker det inte att rekrytera personer vars behov man tror matchar organisationens, då han menar att passform inte uppstår per automatik, utan låter sig även påverkas av andra faktorer. Vi valde därför att ställa frågor kring vilka behov konsulter kan tänkas ha på arbetsplatsen. Redovisningschefen menade att behoven främst kretsar kring ett brett och tydligt informationsunderlag för att kunna prestera goda resultat.

Konsultens behov består främst i att få tillräckligt med information, inte enbart om arbetsuppgifterna, utan även kring vilka förväntningar företaget har /.../ man sätter lite mer press på konsulterna, de ska kunna leverera direkt och det gör att de får ett behov av tydlig och snabb information (Redovisningschef, 2012).

Även den tillfrågade ekonomiassistenten hävdade att passformen mellan konsultens och Malmö Operas behov gynnas av tydlig information från företaget angående vad som förväntas och hur arbetsuppgifterna ska skötas. Detta resonemang bortser dock från andra, enligt Normann (2000), viktiga behov som ansvar och kompetens och vi valde därför att ställa en fråga kring detta. Redovisningschefen menade att vid längre uppdrag kan nya uppgifter tänkas läggas på konsulten för att möta det mänskliga behovet av utveckling. Vi ifrågasätter dock vad redovisningschefen menar med ett ”längre uppdrag”, då samtliga tillfrågade konsulter antydde att det inte erbjuds möjligheter till utveckling.

Vidare framgick det tydligt under intervjuerna att konsulter rekryterades till Malmö Opera för att arbeta så effektivt som möjligt, vilket än en gång tyder på en bemanningsstrategi där man avser att göra kostnadsbesparingar. En konsekvens av detta kan komma att bli en mekanisering av konsulter, där de ses som robotar och inte som individer. Ett resultat av denna typ av effektivitetstänk är att schemaläggningar inte sker utifrån de anställdas behov utan fokuserar istället på kostnadsbesparingar i form av var, när och hur mycket konsulterna får jobba. Då Malmö Opera beskriver sin typiska konsult som en kvinnlig student kan man dra kopplingen att dessa individer har en livssituation där det skulle kunna utveckla en god passform. Förslagsvis kan man tänka sig tillåta konsulter att delta vid planering av arbetstider och därmed möjliggöra arbete parallellt med studier. Då vi ser en tendens att företagets behov av effektivitet och individens möjlighet att

påverka sitt eget schema inte stämmer överens, ser vi passformen som en kritisk faktor i ledarskapet av konsulter.

4.3 Slutsatser

Att hyra in personal handlar många gånger om att kunna vara flexibel i bemanningen och har för många företag kommit att bli en nödvändighet, så även för Malmö Opera. Såvida personalbasen består av anställda och konsulter enbart utgör ett komplement ser vi detta som en hållbar strategi. Vi ifrågasätter dock ifall företag kommer att fortsätta se konsulter en tillfällig lösning eller de övergå till att se dem som en permanent lösning? Vi anser att flexibilitet har kommit att bli ett måste snarare än en möjlighet, på bekostnad av företagets kontinuitet, vilket vi ser som en kritisk faktor i arbetsorganisationen av konsulter.

Malmö Opera tar hänsyn till faktorer så som kompetens och erfarenhet i sin rekryteringsprocess men lägger ingen större vikt vid livssituationen. Den bakomliggande orsaken till detta kan tänkas vara att dagens konsulter utgörs av en tämligen homogen grupp. Urvalet av kandidater görs nämligen redan hos bemanningsföretagen och kundföretaget behöver således inte aktivt ta ställning till livssituation. I enlighet med Normann (2000) anser vi livssituationen kunna förbättra passformen mellan individens och företagets behov och ser den därför som en kritisk faktor. De mest intressanta individerna i en rekryteringsprocess är de personer vars behovs ännu inte har uppnåtts. Det gäller att identifiera dessa för att skapa en ultimata passform, då dessa innebär en potentiell källa för mänsklig energi och kapacitet vilket företag bör utnyttja. Således borde inte företag låta bemanningsföretagen göra en bedömning av konsulterna helt på egen hand.

Vidare bör man aktivt underhålla passformen då den låter sig påverkas av andra faktorer. Det räcker alltså inte att rekrytera personer vars befintliga behov man tror matchar organisationens, då behov kan förändras. Här spelar den närmsta chefen en viktig roll då det är hen som måste uppmärksamma eventuella förändringar. Det kan till exempel handla om schemaläggning eller arbetsinnehåll. Under intervjuerna framgick det att på Malmö Opera sker medvetna avvägningar mellan kostnad och behov. Avvägningarna ser vi delvis som något positivt, då det tyder på att företaget faktiskt beaktar att konsulten har behov. Dock ställer vi oss frågan vad som händer när kostnaden överväger behovet?

5. Intern marknadsföring

I föregående kapitel studerade vi den första vägledande principen, rekrytering och går nu vidare till den andra principen. Inledningsvis utförs en teorigenomgång som sedan mynnar ut i en empirisk analys för att kunna dra slutsatser. Denna princip behandlar intern marknadsföring och syftar till att identifiera kritiska faktorer för ledarskapet vid tillvaratagande av konsulter kompetens genom kommunikation. I enlighet med Grönroos (2002:265) anser vi detta ha att göra med intern marknadsföring och är en förutsättning för att uppnå framgång. Även Normann (2000:92) lyfter upp detta argument och hävdar att det du inte kan sälja till din personal, kan du inte heller sälja till kunderna.

5.1 Teoretisk referensram

Larsson (2001:26) menar att syftet med kommunikation är att utbyta information för att uppnå en gemensam förståelse. Vanligen skiljer man på intern- och externkommunikation, dock är det svårt att veta var gränsen går, då det många gånger går in i varandra. Den interna marknadsföringen är en del av kommunikationen och är enligt Arnerup-Cooper och Edvardsson (1998:221) 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. Vidare menar Grönroos (2002:367) att intern marknadsföring är en förutsättning för att de anställda ska kunna förstå och acceptera den externa marknadsföringen. Då dagens företag alltmer använder sin marknadsföring som en konkurrensfördel blir den interna acceptansen för den externa marknadsföringen oerhört betydelsefull (Ibid).

Det är inom den interna marknadsföringen som goda relationer skapas mellan företagets anställda då fokus ligger på goda relationer mellan människor på alla företagets nivåer. Det handlar om att finna ett väl fungerande system för att skapa ett gott samspel och god kommunikation (Grönroos, 2002:368). Attitydutveckling och kommunikationsstyrning är två ledningsprocesser som tillsammans utgör intern marknadsföring. Ledningen måste se till att personalens attityd och motivation går i linje med organisationens mål (Grönroos, 2002:370). Högsta ledningen måste aktivt fungera som ett stöd åt medarbetarna för att skapa organisatorisk motivation. Det kan man benämna som den attitydutvecklande aspekten av intern marknadsföring. För det andra krävs informationsspridning, vilket den kommunikationsstyrande aspekten avser (Grönroos, 2002:370). I enlighet med Grönroos (2002:371) menar vi att båda verktygen bör användas i ledningen av

konsulter. Vi kommer klargöra mer för den attitydutvecklande aspekten i nästa steg, där vi behandlar begreppet känslomässigt engagemang. Dock vill vi redan nu konstatera att det enorma behovet av information är ett bevis på att kommunikation är en nödvändighet. Frågan lyder då bara om kommunikation kan uppfattas som väsentlig vid ledning av konsulter eller om det enbart gäller vid ledning av anställda?

Intern marknadsföring har som övergripande mål att motivera anställda till att agera som effektiva deltidsmarknadsförare och därigenom bidra till att den interaktiva marknadsföringen får bra effekt (Grönroos, 2002:366). Grönroos (2002:366) menar att alla handlingar inom ett företag bör ha som avsikt att förbättra företagets resultat och menar att deltidsmarknadsföring är ett sätt. Vidare menar han att dessa handlingar, liksom externa, måste utföras på ett integrerat, aktivt och målinriktat sätt (Ibid). Vi anser dock det vara en enorm utmaning för företag som hyr in personal. Detta eftersom konsulter arbetar temporärt och det påverkar huruvida organisationen satsar på den interna marknadsföringen bland konsulter. Slutligen understryker Grönroos (2002:375) vikten av att de personer, som internt eller externt levererar tjänster, får stöd från ledningen för att kunna agera deltidsmarknadsförare. I enlighet med detta resonemang menar vi att stödet blir extra betydelsefullt vid användandet av intern marknadsföring som strategi i ledningen av *konsulter*.

5.1.1 Strategisk intern marknadsföring

Om ett företags interna marknadsföring enbart sköts som en temporär aktivitet, finns det risk för att man inte får något bestående resultat. Grönroos (2002:375) menar att den interna marknadsföringen ska ses som en del av den strategiska ledningsverksamheten och företagets struktur måste stödja processen. Vidare menar han att ledningens stöd är en nödvändig förutsättning för en lyckad process, då personalens agerande som deltidsmarknadsförare beror på hur deras chefer ställer sig till processen. (Ibid).

Vi anser att ledningen spelar en särskilt avgörande roll vid uppdrag som konsult, då cheferna många gånger är anställda och står för kontinuiteten på arbetsplatsen. Framförallt stödet från avdelningscheferna menar vi är av stor vikt, eftersom de står för den dagliga kontakten med konsulterna. Vidare anser vi även att det är viktigt att ha i åtanke att de som arbetar för att kunna försörja sig inte nödvändigtvis prioriterar sitt arbete och det är därför centralt att erbjuda individen möjligheter att utvecklas (Holm, 1991:32).

5.1.2 Handlingsfrihet

Begreppet handlingsfrihet (empowerment) är starkt associerat med Grönroos (2002) begrepp intern marknadsföring. Vi anser det vara viktigt att ha bred kunskap om och förstå innebörden av begreppet handlingsfrihet för att lyckas med den interna marknadsföringen. Att ge personalen handlingsfrihet innebär att de har befogenhet till att fatta beslut och att vidta åtgärder vid problemsituationer. Dock finns det gränser för hur långt dessa befogenheter sträcker sig, vid exempelvis juridiska frågor eller när det rör stora summor pengar.

Grönroos (2002:382f) betraktar dock handlingsfrihet vara verkningslös om personalen inte förses med möjligheter att handla självständigt och därför kompletterar han handlingsfrihet med begreppet handlingsmöjlighet. Han menar att det inte går att ge anställda handlingsfrihet om man inte samtidigt ger dem handlingsmöjlighet, då de måste vara beredda på att ta det ansvar som följer med de nya befogenheterna (Grönroos 2002:383). Grönroos (2002:384ff) menar att en kombination av de båda ökar personalens makt samt deras möjlighet till att komma med egna idéer, vilket resulterar i att alla arbetar tillsammans för att förbättra företagets rykte.

5.2 Empirisk analys

5.2.1 Konsten att skapa motivation och ambition

När det gällde frågor om hur konsulter motivations- och ambitionsnivå ser ut i förhållande till de anställdas, visade det sig att respondenterna delade relativt lika uppfattningar. Samtliga menade att de upplever att konsulter generellt sett har en högre motivationsnivå. En av de tillfrågade konsulterna hävdade att konsulter anstränger sig mer än de fast anställda för att skapa ett gott intryck, i hopp om en framtida anställning eller en god referens att addera till sin meritlista. Likaså redovisningschefen delar detta synsätt och svarade:

Konsulter har betydligt högre motivations- och ambitionsnivå än de anställda, särskilt de unga konsulterna, de har liksom mer press på sig att verkligen visa vad de går för (Redovisningschef, 2012).

En av de tillfrågade konsulterna motsatte sig dessa tankegångar och förklarade att motivations- och ambitionsnivån även kan vara lägre hos konsulter än hos de anställda, exempelvis då företaget inte tillgodoser konsultens behov av feedback. Man menar att en hög motivations- och ambitionsnivå kräver att företaget ger en tydlig förklaring av vad som förväntas av en samt att man får en

uppföljning av hur arbetet har gått. Denna tanke väcktes även hos en annan tillfrågad konsult som menade att man arbetar som konsult, då det i princip inte finns andra alternativ om man saknar tidigare arbetslivserfarenhet. Av den anledningen förklarar konsulten att referensen från varje utfört uppdrag är otroligt viktig, således minskar hoppet om den nödvändiga referensen om man inte får en bra kontakt med sin överordnade chef och därmed även motivation och ambitionen. Liksom konsulterna betonar även Grönroos (2002) vikten av ledningens aktiva kontakt med sina anställda för att skapa motivation och ambition.

En av de tillfrågade ekonomerna lyfte upp en helt annan aspekt till diskussionen och menade att motivation och ambitionsnivå beror på personlighet och karaktär och kan därmed inte marginaliseras till en anställningsform. Hen menar därför att man inte bör försöka se skillnader i konsulter och anställda utan snarare skillnader i personer på arbetsplatsen. Samtidigt pointerar ekonomen att konsulter många gånger besitter just den personlighet som karaktäriseras av driv, engagemang och en hel del motivation.

5.2.2 Handlingsfrihet och handlingsmöjlighet

Att konsulter skulle ha en högre motivations- och ambitionsnivå än anställda, vilket några av respondenterna antyder ovan, är inte förenligt med Grönroos (2002) teorier. Han hävdar att handlingsfrihet är en avgörande faktor vid skapandet av motivation och ambition på en arbetsplats. Detta resonemang borde innebära att konsulter varken känner någon motivation eller ambition överhuvudtaget, då deras arbetsformer är styrda. Vi riktar kritik mot detta då Grönroos (2002) inte lämnar utrymme för de individer som inte efterfrågar handlingsfrihet. Vid intervjun med en av konsulterna framkom stöd för detta, då hen förklarade att man som oerfaren inom yrket inte gärna vill tvingas tänka utanför sin uppdragsram. Hen berättade därför med lättnad att man som konsult på Malmö Opera inte har särskilt stor handlingsfrihet då man tilldelas uppgifter av enklare karaktär som inte lämnar utrymme för egna initiativ. Dock är inte detta något samtliga tillfrågade konsulter uppskattar och en av konsulterna berättade att man ständigt känner sig granskad och hade uppskattat om chefen kände tillit till ens handlingar.

Konsulten förklarade att man hade sett positivt på större handlingsfrihet, men visade samtidigt förståelse för svårigheten att ge en konsult detta på korta uppdrag, då man inte hinner skapa en förtroenderelation. Denna brist på förtroende tror vi, i enlighet med Grönroos (2002), kan vara en anledning till att konsulterna har lägre handlingsfrihet än de anställda. Grönroos (2002) menar att

det krävs en stor tilltro mellan chefer och personal för att det ska bli möjligt för ledningen att överlåta ansvar till personalen. Då konsultuppdrag, liksom en av de tillfrågade konsulterna påpekar, ofta är begränsade till en kort tidsperiod menar vi att det är avgörande att rätt person hamnar på rätt plats. För att lyckas med detta kopplar vi tillbaka till den första av de tre vägledande principerna och de kritiska faktorer som innefattas i denna princip. Om Malmö Opera hade lagt större vikt vid rekrytering av konsulter hade ett förtroende lättare kunnat skapas på kort tid och således hade man kunnat öka konsulternas handlingsfrihet.

Redovisningschefen motivering till varför konsulterna har en lägre handlingsfrihet löd dock:

Konsulters handlingsfrihet är mindre än de anställdas, vilket har att göra med att konsulterna tilldelas exakta arbetsuppgifter som skall utföras under en ganska hård press både tidsmässigt och kvalitetsmässigt (Redovisningschef, 2012).

Vidare förklarade redovisningschefen att de anställda har möjlighet att handla självständigt för att de ska känna sig delaktiga, men även för att öka effektiviteten i arbetet. Då Malmö Opera tycks vara medvetna om den effektivitet handlingsfrihet för med sig, ställer vi oss frågan varför konsulter inte erbjuds denna i samma mån. Grönroos (2002) menar att utvidgade befogenheter för med sig ökade kostnader i form av utbildningar och höjda lönekrav och kan därav vara en anledning till Malmö Operas beslut. Vidare är vi medvetna om att ju större en organisation är, desto mindre handlingsfrihet kan tilldelas personalen. Vi anser dock att Malmö Operas storlek gör det möjligt att ge både anställda och konsulter befogenheter i större utsträckning.

5.3 Slutsatser

Av fallstudien drar vi slutsatsen att konsulters behov av feedback är en avgörande faktor för hur hög deras motivations- och ambitionsnivå är och är därmed en kritisk faktor för ledningen av konsulter. Således anser vi det vara centralt att varje konsult tydligt tilldelas en överordnad chef, förslagsvis avdelningschefen, som ansvarar för kommunikationen med konsulten. Ledningen i företag som arbetar med konsulter, liksom Malmö Opera, borde därför vara noggranna med att utse dessa personer. Här bör man dock lyfta fram konsultens överordnade och ställa sig frågan vad som är realistiskt för denne att hinna med. En avdelningschef har många gånger stora ansvarsområden samtidigt som vi här menar att den även bör motivera konsulter. Ett förslag är därför att avlasta

denna person från delar av sina ordinarie uppgifter och därmed frigöra tid till att förklara för konsulten vad som förväntas samt följa upp hur deras arbete har gått.

Vidare är en grundläggande tanke i teorier kring intern marknadsföring att det existerar goda relationer inom organisationen. Grönroos (2002) menar att goda relationer är en förutsättning för framgångsrik kommunikation och är som ovan nämnt även en kritisk faktor vid ledning av konsulter. Den relation som råder mellan Malmö Operas ledning och dess konsulter anser vi dock inte vara optimal. I intervjuerna framgick att konsulterna fokuserar på att skapa gott intryck, både personligt och professionellt, för att få en god referens samtidigt som ledningen ser konsulterna som ett temporärt verktyg för att effektivisera kärnverksamheten. Vi menar att företag som använder sig av konsulter som en del av sin personallösning, såsom Malmö Opera, istället borde försöka se konsulten som en investering och inte en tillfällighet. Vidare leder en förbättrad intern marknadsföring enligt Grönroos (2002) även till en förbättrad extern marknadsföring och företaget kan därigenom vinna konkurrensfördelar.

Slutligen gällande den interna marknadsföringen har vi som sagt identifierat handlingsfrihet som en viktig aspekt att ta hänsyn till. Vi har konstaterat att synen på handlingsfrihet är individuell och således måste ledningen ha detta i åtanke vid ledning av konsulter. Som framgick i fallstudien fanns det en konsult som hade uppskattat större handlingsfrihet, medan en annan konsult menade att man inte gärna vill tvingas tänka utanför sin uppdragsram. Att Grönroos (2002) då hävdar att handlingsfrihet generellt är avgörande vid skapandet av motivation och ambition menar vi är tvivelaktigt. Grönroos (2002) teorier behandlar dock inte organisationer med människor anställda på olika villkor, varför vi tror att hans teorier kring handlingsfrihet inte går att tillämpa på organisationer med inhyrda konsulter. Vi menar att det ligger på ledningens ansvar att bilda en uppfattning av hur stor handlingsfrihet respektive konsult efterfrågar samt klarar av och därefter göra en bedömning och vill återigen påpeka vikten av aktiv feedback. Genom kontinuerliga återkopplingar med konsulten kan ledningen fastställa det ultimata spelrummet.

6. Organisatoriskt engagemang

Efter att ha studerat rekrytering samt intern marknadsföring har vi nu kommit fram den tredje och sista vägledande principen. Inledningsvis utförs en teorigenomgång som sedan mynnar ut till en empirisk analys, för att kunna dra slutsatser. Denna princip behandlar skapandet av organisatoriskt engagemang och syftar till att identifiera avgörande faktorer för ledarskapet vid skapandet av ett organisatoriskt engagemang hos konsulter. Innebörden av detta anser vi i enlighet med Katzenbach (2003) ha att göra med förmågan att inbringa stolthet hos sina anställda. Vidare anser vi stolthet vara starkt associerat med Grönroos (2002) begrepp intern marknadsföring som studerades i tidigare kapitel och avser därför att komplettera med teorier kring detta.

6.1 Teoretisk referensram

Undersökningar visar att det finns ett samband mellan framgångsrika företag och organisatorisk engagerade medarbetare och vice versa. Då flera olika definitioner av organisatoriskt engagemang har presenterats, har vi valt en övergripande definition *i vilken grad anställda är motiverade till att bidra till organisationens mål*. Vidare anser vi begreppet vara tätt sammanlänkat med Human Potential Management, då det till stor del handlar om att aktivera det mänskliga sinnet och alstra mänsklig energi (Argyris, 1998:99).

En medarbetare kan känna ett engagemang inför sin *yrkesroll*, sitt *arbete* eller sin *organisation*. Att vara yrkesmässigt engagerad innebär att man är engagerad i sin arbetsuppgift. Detta skulle även en konsult kunna känna, då yrkesrollen nödvändigtvis inte är sammankopplad med anställningen. Att vara engagerad inför sitt yrke innebär dock inte att man är lojal till företaget eller sitt arbete som helhet. En arbetsengagerad medarbetare å andra sidan är intresserad av att leverera goda prestationer. Dock är inte heller denna typ av engagemang direkt associerat med ett organisatoriskt engagemang. Ett organisatoriskt engagemang innebär följaktligen mer än att känna ett engagemang inför själv yrkesrollen eller arbetet (Argyris, 1998:99).

Argyris (1998:100) menar att syftet med att skapa organisatoriskt engagemang är att uppmuntra internt engagemang. Som namnet antyder kommer detta inifrån, det kommer av att medarbetare känner att man kan påverka sitt eget öde. Om ledningen vill ha ett ökat internt engagemang från sina medarbetare krävs att de engageras i fastställande av mål samt hur dessa ska uppnås (Ibid).

6.1.1 Stolthet som verktyg

Det råder ingen tvekan om att monetära belöningar har en verkan på motivationen hos anställda. Vad som inte är väl förstått är hur begränsade dessa är när det kommer till att bygga känslomässiga band gentemot organisationen, då de ofta skapar ett starkt egenintresse och endast ett ytligt intresse för organisationen. Här menar Katzenbach (2003) att förmågan att inbringa stolthet hos sina anställda är ett effektivare verktyg. Han menar att stolthet är en faktor till anställdas organisatoriska engagemang vilket driver anställda till att arbeta hårdare i strävan mot organisationens mål och övervinna hinder på vägen (Katzenbach, 2003:34). Då vi tror att det är just detta engagemang som ofta sviktar hos konsulter anser vi det nödvändigt att undersöka huruvida stolthet kan utgöra en kritisk faktor i ledningen av konsulter.

6.1.2 Att bygga stolthet

I slutändan är ledningen ansvarig för byggandet av stolthet, dock krävs initiativ från alla nivåer i organisationen. Detta då stolthet är något känslomässigt och personligt och därför bör det ingå i den närmsta chefens uppgifter (Katzenbach, 2003:36). De chefer som har denna förmåga benämner Katzenbach (2003:35) som stolthetsbyggare och i vårt fall utgörs de av respektive avdelningschef. Vi är dock tveksamma över hur väl lämpade dessa personer är vad gäller att skapa stolthet och därigenom organisatoriskt engagemang, då deras akademiska bakgrund ofta är inriktad på annat.

Katzenbach (2003:36f) föreslår några enkla tekniker vid byggande av stolthet. Inledningsvis menar han att en ledare ska klargöra för de anställda vad som är viktigt med deras arbete och varför det är viktigt. Vidare föreslår han mer komplicerade tekniker som bygger på psykologiska faktorer och handlar om väcka känslor av stolthet hos de anställda (Ibid). Vi anser dock att Katzenbach (2003) har en förenklad syn på stolthetsbyggandet. De flesta avdelningschefer är enbart utbildade inom sitt område och saknar således den kunskap som olika psykologiska tekniker kräver. Vi vill därför, utifrån Grönroos (2002:377f) resonemang kring intern marknadsföring, understryka vikten av att organisationen stödjer stolthetsskapande aktiviteter. Han menar att ledningens stöd är en förutsättning för skapandet av känslomässigt engagemang (Ibid). Sammanfattningsvis kan vi beskriva stolthet som en investering, vilken kräver åtaganden från alla nivåer i organisationen.

6.2 Empirisk analys

6.2.1 Ledningen som stolthetsbyggare

Att skapa organisatoriskt engagemang handlar till stor del om att motivera de anställda. För att skapa motivation krävs att den anställda känner sig trygg samt att det existerar ett emotionellt band mellan den anställda och arbetsgivaren. Då Åberg (2008) menar att konsultens anställningsform skapar osäkerhet kring var, när och hur mycket arbete som erbjuds, ifrågasätter vi vad detta innebär vid ledning av konsulter. Att regelbundet känna sig osäker tror vi skapar en ovisshet som onekligen påverkar attityden. Vi menar att det är svårare att få en konsult att känna organisatoriskt engagemang då saker och ting inte sker kontinuerligt. Vidare ser vi Katzenbachs (2003) resonemang kring förmågan att inbringa stolthet hos sina anställda som ett centralt verktyg vid skapandet av organisatoriskt engagemang.

När respondenterna på Malmö Opera fick besvara frågor kring temat framgick att det fanns olika åsikter och tankar. Samtliga respondenter var dock eniga om att de anställdas engagemang inför organisationen är av stor betydelse för hur Malmö Opera lyckas som företag. Följaktligen passade vi på att ställa frågor kring vad som kan tänkas skapa detta engagemang inom organisationer och vad stolthet har för roll. Redovisningschefen pekade på Vd:n som en avgörande variabel och hävdade:

Vd:n sätter sin prägel på organisationen /.../ engagerar sig Vd:n blir även personalen engagerad (Redovisningschef, 2012).

Redovisningschefen förde vidare sin tankegång kring Vd:ns essentiella roll genom att beskriva Malmö Operas nuvarande man på positionen. Man berättade att han är en värdig Vd som aktivt kommunicerar ut att man ska vara stolt över sitt arbete och hur det går för Malmö Opera. Ekonomen utvecklade resonemanget och påpekade att Vd:n lyckats engagera hela personalstyrkan genom sitt brinnande intresse för Malmö Opera. Enligt Katzenbach (2003) definition av en stolthetsbyggare, individer som har förmågan att inbringa stolthet hos anställda, kan vi dra kopplingen att Vd:n på Malmö Opera fungerar som en sådan. Vi saknar dock information om Vd:ns akademiska bakgrund och ifrågasätter därför hans kunskap kring de olika psykologiska tekniker som krävs vid byggandet av stolthet. Vidare förklarade redovisningschefen att den information Vd:n kommunicerar ut är det man själv använder och förmedlar till sina underordnade och ser det som ett sätt att skapa stolthet. Man menar att det handlar om att ge anställda feedback och skapa en god stämning på arbetsplatsen. Med andra ord är det respektive avdelningschef på

Malmö Opera som ansvarar för den aktiva kommunikationen med medarbetarna. Däremot består kommunikationen av det som Vd:n vill förmedla och är därmed inte anpassad efter respektive avdelning. Då stolthet enligt Katzenbach (2003) är något känslomässigt och personligt ser vi det som ofördelaktigt att Malmö Opera nöjer sig med att Vd:n sänder ut allomfattande feedback. Vi menar att avdelningschefen känner sina medarbetare bättre och borde därför anpassa den information de får av Vd:n. En konsult höll med ovanstående resonemang och menade att den dagliga kontakten med avdelningschefen spelar större roll än den information Vd:n kommunicerar. Dock tror vi att det Vd:n vill förmedla går att applicera förhållandevis bra på samtliga avdelningar, då Malmö Opera är ett relativt litet företag. Utöver detta ser vi även de årliga utvecklingssamtalen som Malmö Opera har med sina anställda som ett viktigt verktyg vid byggandet av stolthet.

6.2.2 Kommunikationens roll

Liknande resonemang kom från en av de tillfrågade ekonomerna som hävdade att personer har ett behov av att känna sig betydelsefulla och berättade att man själv hade hittat sin yrkesstolthet i den feedback som getts från hems chef under ett utvecklingssamtal:

Tidigare visste jag inte riktigt hur mina arbetsuppgifter bidrog till det stora hela /.../ när jag under ett utvecklingssamtal fick förklarat varför mitt arbete är viktigt för organisationen blev jag plötsligt väldigt engagerad och nu känner jag mig som en avgörande pusselbit för att få maskineriet att gå runt (Ekonom, 2012).

Den tillfrågade ekonomiassistenten höll med om att ledarna har en central roll i skapandet av stolthet och känslomässigt engagemang, men var noggrann med att tillägga ytterligare avgörande faktorer, man nämnde bland annat utbildningskurser, kickoffs och Malmö Operas två årliga informationsmöten. Redovisningschefen delade ekonomiassistenten åsikt om att företagets två årliga informationsmöten får personalen engagerade men påpekade samtidigt att det utgör en enorm kostnad. Redovisningschefen förtydligade sitt resonemang genom att ställa följande fråga:

Hur mycket mer effektivt blir företaget om man inför fler informationsmöten? (Redovisningschef, 2012).

Med detta menade redovisningschefen att Malmö Opera säkerligen hade fått en mer engagerad och motiverad personalstyrka om informationsmöten hade inträffat oftare, men förklarade att ledningen inte gärna ville göra en sådan stor satsning utan att veta precis *hur* mycket det hade påverkat. Det

måste således ske en avvägning mellan personalens engagemang och företagets effektivitet ur en kostnadssynvinkel. Vidare berättade en av de tillfrågade konsulterna att man ibland kan känna sig bortglömd, då man inte får delta alla gånger. Detta uppfattar vi som en av de avvägningar som redovisningschefen talar om ovan och ställer oss således frågan hur man gör denna bedömning. Vi vill återigen påpeka att konsulten borde ses som en investering och inte som en tillfällighet och föreslår därför i enlighet med Katzenbach (2003) att de ska få delta på samma villkor som de anställda. Katzenbach (2003) menar att det bygger på psykologiska faktorer och handlar om att väcka känslor av stolthet hos konsulterna och därmed ett organisatoriskt engagemang, vilket vi tror gynnar företaget i slutändan.

6.2.3 Känsломässigt engagemang genom mål

Samtliga tillfrågade konsulter lyfte även upp företagets målsättningar som centrala vid skapandet av organisatoriskt engagemang. En av konsulter uttryckte att det skapas engagemang då man vet vad som förväntas av en och om dessa förväntningar är realistiska.

Jag känner mig totalt engagerad, jag vet vad som förväntas av mig och mina arbetsuppgifter har tydliga mål som håller mig lagom sysselsatt (Konsult, 2012).

Även de andra tillfrågade konsulterna ansåg sig vara engagerade och såg sina mål som tuffa men uppnåbara, vilket tyder på att konsulterna inte har något behov av att påverka målsättningarna utan känner sig engagerade så länge förväntningarna är tydliga och realistiska. Att konsulternas mål är förutbestämda trodde inte heller en av de tillfrågade ekonomerna hade någon negativ inverkan, då man menade att Malmö Operas konsulter är relativt oerfarna och har därmed svårt att göra en rimlig bedömning. Argyris (1998) hävdar dock att anställdas engagemang i fastställande av mål samt hur dessa ska uppnås är en förutsättning för organisatoriskt engagemang. Hur kommer det då sig att konsulterna är nöjda?

6.3 Slutsatser

Som tidigare nämnt är trygghet en förutsättning för att anställda ska bli motiverade och därigenom skapa ett organisatoriskt engagemang. Eftersom konsulternas anställningsform bringar ovisshet borde konsulter rimligen inte kunna känna ett organisatoriskt engagemang gentemot en organisation. Dock ser verkligheten annorlunda ut och fallstudien visar att samtliga tillfrågade konsulter faktiskt är motiverade till att bidra till Malmö Operas mål. Hur kommer det sig då att

konsulterna ändå känner ett organisatoriskt engagemang? Utifrån fallstudien drar vi slutsatsen att då konsulter är införstådda i de villkor som råder, ser förutsättningarna för organisatoriskt engagemang annorlunda ut. Vi tror att det är relationerna på arbetsplatsen som avgör – uppstår en god relation med övriga medarbetare utvecklas ett organisatoriskt engagemang för organisationen i helhet, då det är personalen som utgör en organisation.

Vidare anser vi det vara avgörande att konsulterna erbjuds samma möjligheter till deltagande som de anställda, exempelvis vid informationsmöten. Vi tror inte att ett deltagande i sig alltid effektiviserar konsultens arbete, utan menar i enlighet med Katzenbach (2003) att det handlar om att skapa stolthet och därigenom ett organisatoriskt engagemang. Detta anser vi vara en relevant aspekt att beakta vid de avvägningar som redovisningschefen talade om, då vi bedömer att det kommer uppstå synergieffekter – företagets kostnad för konsultens deltagande kommer övervägas av den stolthet som konsulter känner då de får delta. Detta då stoltheten i sin tur resulterar i en högre effektivitet och därmed ett förbättrat organisatoriskt resultat.

Slutligen är en grundläggande tanke i teorier kring organisatoriskt engagemang att ledningen ska få personalen att känna att de kan påverka sin situation på arbetsplatsen. Det vill säga att ge personalen möjlighet att ha verkan på sina egna arbetsuppgifter och de mål som följer med dessa. Vi anser dock att dessa teorier inte är applicerbara på organisationer med arbetande konsulter, då det i vår fallstudie framkommit att konsulterna redan har förutbestämda målsättningar som inte är påverkbara och inte har visat sig vara av negativ natur för Malmö Opera. Tvärtom har det vid flera tillfällen under intervjuerna påpekats att konsulternas prestationer på företaget varit mycket framgångsrika. Vidare uttryckte konsulterna själva att de inte förväntade sig att få vara med vid målsättningen av deras arbetsuppgifter. Vi tror att detta beror på anställningsformen, uppdragens längd och de relativt oerfarna individerna. Dessa tre element bildar tillsammans en situation i vilken det inte vore ultimatum att låta konsulterna delta vid bestämmelser.

7. Avslutning

Med hjälp av de tre vägledande principerna har vi identifierat och analyserat avgörande faktorer vid ledning av konsulter. I detta kapitel avser vi att föra en diskussion kring helheten för att urskilja hur de tre principerna påverkar varandra. Vi syftar till att skapa en större förståelse för hur rekrytering skapar villkor för internt marknadsföring som i sin tur avgör hur det organisatoriska engagemanget lyckas. Slutligen omvandlar vi våra slutsatser till praktiska råd vid ledning av konsulter och kommer med förslag till vidare forskning.

7.1 Helhetsdiskussion

Rekrytering handlar om att finna rätt person till rätt plats. För att lyckas med detta är det centralt att ta hänsyn till individens livssituation för att på så sätt finna en god passform mellan individens och organisationens behov. Dock är verkligheten inte lika enkel vid rekrytering av konsulter. Urvalet av konsulter görs redan hos bemanningsföretagen och företagen kan således inte aktivt ta ställning till livssituation. Således måste företagen förlita sig på bemanningsföretagens bedömningar. Därför är det oerhört viktigt att det sker ett aktivt arbetar med passformen, vilket leder oss in på nästa princip, intern marknadsföring.

En framgångsrik rekrytering skapar bättre villkor för den interna marknadsföringen. Vidare är en grundläggande tanke för att lyckas med den interna marknadsföringen att det existerar goda relationer på arbetsplatsen. Vi menar därför att även konsulterna måste omges av goda relationer. Men vad händer när dessa individer byts ut frekvent? Vi menar att den traditionella Service managementlitteraturen även brister här. Det är det centralt att konsulterna är medvetna om vad som förväntas av dem samt att de känner ansvar i form av viss handlingsfrihet. Lyckas företaget med detta har man både rekryterat rätt konsult samt en god relation med denne, vilket ökar förutsättningarna för ett organisatoriskt engagemang, den tredje och sista vägledanden principen.

Misslyckas företaget med de två första principerna blir det oerhört svårt att få konsulterna att känna ett engagemang gentemot organisationen. Att skapa ett organisatoriskt engagemang är således en svår princip att lyckas med. Om man dock lyckas med de två första principerna menar vi att det organisatoriska engagemanget uppstår per automatik och kan således även vara den lättaste principen att lyckas med. En grundläggande tanke är dock att konsulten erbjuds samma möjligheter som de anställda, då det skapar stolthet som i sin tur resulterar i en högre effektivitet och därmed

ett förbättrat resultat för organisationen.

7.2. Avslutande reflektion

Vårt valda ämne är ett relativt outforskat område. Av denna anledning hade vi svårt att hitta teorier att applicera på studien. Således uppmanades vi att istället ta tillvara på generella Service managementteorier för att sedan genom dessa kunna besvara syftet samt identifiera avgörande faktorer vid ledning av konsulter. Sammanfattningsvis vill vi påstå att dessa teorier syftar till att beskriva organisationer där samtliga anställda har samma villkor. Då vår undersökning har fokuserat på ett (av många) företag med inhyrda konsulter, det vill säga företag där människor är anställda på olika villkor har vi kommit fram till att dessa teorier inte är anpassade efter den verklighet som råder på dagens arbetsmarknad. Således har vi i detta avslutande kapitlet omvandlat våra slutsatser till praktiska råd vid ledning av konsulter samt kommit med förslag till vidare forskning.

7.3 Våra råd vid ledning av konsulter

1. Ta hänsyn till konsulters livssituation vid rekrytering – låt inte bemanningsföretagen ta dessa beslut helt på egen hand – för att uppnå en passform.
2. Arbete ständigt med passformen genom intern marknadsföring då behov förändras.
3. Anpassa möjlighet till deltagande och handlingsfrihet och inte efter individ och inte efter arbetsform.

7.4 Förslag till vidare forskning

Under uppsatsens gång har vi stött på intressanta områden vilka vi anser vara lämpliga att undersöka, men som hamnade utanför vårt syfte. I detta avsnitt avser vi därför att delge några intressanta aspekter som inspiration till vidare forskning. Då vi i denna studie använt oss av ett kvalitativt angreppssätt vill vi lyfta upp förslaget till en jämförande studie med ett kvantitativt angreppssätt, förslagsvis en enkätundersökning. Det hade kunnat öka möjligheten till en mer generell bild över bemanningsproblematiken och vi menar således att det hade skapat en större bredd och hade därmed fungerat som ett komplement till vår studie. En annan tänkvärd aspekt är att undersöka problematiken utifrån en ekonomisk synvinkel. Vi menar att det hade varit intressant att jämföra de exakta kostnader som är förknippade med konsulter respektive anställda och sätta dessa i förhållande till prestation.

8. Källförteckning

8.1 Tryckta källor

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2009). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Andersson, P. & Wadensjö, E. (2004). 'Hur fungerar bemanningsbranschen?', i *Rapport 15*. Uppsala: IFAU – Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering.

Argyris, C. (1998). 'Empowerment: The Emperor's New Clothes', i *Harvard Business Review* **76**, no 3, pp. 98-105.

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

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bell, J. (2006) *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bergström, O. (2005). Temporary Work Agencies and Labour Market Policy, i *Employment policy from different angles*, pp. 365-389. Copenhagen: DJOF Publishing.

Bryman, A. (2009). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Bryman, A. & Bell, E (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB.

Carlström, I. & Hagman, L. P. (2010). *Metodik för utvecklingsarbete och utvärdering*. Lund: Studentlitteratur AB.

Cederholm, M. (2010). *Bemanningsföretagen och svensk arbetsmarknad*. Linköping: Svenskt Näringsliv.

Christensen, L., Andersson, N., Carlsson, C. & Haglund, L. (2001). *Marknadsundersökning - en handbok*. Lund: Studentlitteratur AB.

du Gay, P. & Pryke, M. (2002) *Cultural Economy. Cultural Analysis and Commercial Life*. London: SAGE Publications.

- Fridén, L. (2000). *Personaluthyrningsföretag – en bro till arbetsmarknaden*. Stockholm: Näringsdepartementet.
- Grönroos, C. (2002). *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber AB.
- Grönroos, C. (2008). *Service Management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber AB.
- Holm, K. (1991). *Företagsutbildning – tillvaratagande av de mänskliga resurserna*. Staffanstorps: Lunds Universitet, Pedagogiska Institutionen.
- Houseman, S.N. (2001). Why Employers Use Flexible Staffing Arrangements: Evidence from an Establishment Survey, i *Industrial and Labour Relations Review* **55**, no. 1, pp. 149-170.
- Jansson, L. (2010). Bemanningsföretag – en språngbräda för integration, i *Rapport 2010*. Stockholm: Svenskt näringsliv.
- Kalra, S.K. (1997). Human Potential Management: Time to Move Beyond the Concept of Human Resource Management?, i *European Journal of Training and Development* **21**, no. 5, pp. 176-180.
- Kantelius, H. (2010). Den outhärliga periferin - långtidsinhyrda och ordinarieanställda montörers utvecklingsmöjligheter och upplevda anställningsbarhet, i *Arbetsmarknad & Arbetsliv* **16**, no. 1, pp. 27-43.
- Katzenbach J. R. (2003). 'Pride: a Strategic Asset', i *Strategy and Leadership* **31**, no. 5, pp. 34-38.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Larsson, L. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lindmark, A. (2006). *Human Resource Management – Organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Malmö Opera. (2011). *Årsredovisning 2011*. Malmö.
- Normann, R. (2000). *Service Management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Malmö: Liber AB.
- Rienecker, L. & Jörgensen, S. P. (2002). *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber AB.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju*. Malmö: Liber AB.

Samuelson, L. A. (2004). *Controllerhandboken*. Stockholm: Industrilitteratur.

Strauss, A. L. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Walters, S. (2005). 'Making the Best of a Bad Job? Female Part-Timers Orientations and Attitudes to Work', i *Gender, Work and Organisation* **12**, no.3.

Åberg, E. (2008). 'Bemanningsbranschen – personal som handelsvara' i *Rapport 2007/2008*. Stockholm: Unionen – Enheten för tillväxt och arbetsliv.

8.2 Elektroniska källor

Bemanningsföretagen (2012). Fakta om branschen. [Elektronisk] Stockholm:

Bemanningsföretagen. Tillgänglig:

<http://www.bemanningsforetagen.se/sa_har_funkar_branschen/om_branschen/fakat_om_branschen> [14 april 2012].

Malmö Opera (2012). Om Malmö Opera. [Elektronisk] Malmö: Malmö Opera och Musikteater.

Tillgänglig: <<http://www.malmoopera.se/om-malmo-opera>> [25 april 2012].

Nandorf, T. (2012). Uthyrd på jobbet – så funkar det. [Elektronisk] *Dagens Nyheter*, 14 februari.

Tillgänglig: <<http://www.dn.se/ekonomi/job/uthyrd-pa-jobbet---sa-funkar-det>> [13 april 2012].

Nationalencyklopedin (2012). Bemanningsföretag. [Elektronisk] *NE.se*. Tillgänglig:

<<http://www.ne.se/lang/bemanningsforetag>> [10 april 2012].

Prefekt (2009). Plagiat. [Elektronisk] *Lunds Universitet*, 13 mars. Tillgänglig:

<http://www.fek.lu.se/ERB.asp?EB_iid=%7BB3B9CC3B-6883-41A3-8039-5D9B2AD8C7F6%7D&EB_rid=112&sAction=ShowCoursePart&NodePartId=10115&NodeId=10106> [24 april 2012].

8.3 Intervjuer

Ekonom, (2012a). Intervju med ekonom på Malmö Opera på arbetsplats den 26 april, 2012 i Malmö.

Ekonom, (2012b). Intervju med ekonom på Malmö Opera på arbetsplats den 27 april, 2012 i Malmö.

Ekonomiassistent, (2012). Intervju med ekonomiassistent på Malmö Opera på arbetsplats den 27 april, 2012 i Malmö.

Konsult, (2012a). Intervju med konsult på Malmö Opera på arbetsplats den 2 maj, 2012 i Malmö.

Konsult, (2012b). Intervju med konsult på Malmö Opera på arbetsplats den 4 maj, 2012 i Malmö.

Konsult, (2012c). Intervju med konsult på Malmö Opera på arbetsplats den 4 maj, 2012 i Malmö.

Redovisningschef, (2012). Intervju med redovisningschef på Malmö Opera på arbetsplatsen den 26 april, 2012 i Malmö.