



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska institutionen

FEKH49
Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 hp

HT 2013

Vikten av samhörighet

En kvalitativ studie gällande hur konsultchefer på ett bemanningsföretag ser på samhörighet

Författare:
Karin Wennolf
Monica Yip

Sammanfattning

Titel:	Vikten av samhörighet: En kvalitativ studie gällande hur konsultchefer på ett bemanningsföretag ser på samhörighet
Seminariedatum:	17 januari 2014
Kurs:	FEKH49, Examensarbete Kandidatnivå, 15 högskolepoäng
Författare:	Karin Wennolf och Monica Yip
Handledare:	Nadja Sörgärde
Nyckelord:	Samhörighet, Trivsel, Delaktighet, Ledarskap på distans, Social identitet, Bemanningsföretag
Syfte:	I denna uppsats vill vi argumentera för en mer nyanserad bild av hur konsultchefer på ett bemanningsföretag ser på vikten av att konsulten känner samhörighet med bemanningsföretaget och/eller med kunden. Vi vill belysa en mer nyanserad bild av samhörighetens betydelse för individen.
Metod:	För genomförandet av vår studie har vi valt att arbeta utifrån ett konstruktionistiskt förhållningssätt där vi antagit ett tolkningsinriktat angreppssätt för att uppnå vårt syfte. Vi har arbetat induktivt och utfört kvalitativa, semi-strukturerade intervjuer på ett bemanningsföretag som vi sedan analyserat utifrån olika teoretiska begrepp.
Teori:	Vi har studerat teorier om ledarskap på distans, social identitet och normativ styrning och använt oss av dessa, som ett analytiskt verktyg, i arbetet med vår empiri.
Empiri:	Vår empiri består av sex semi-strukturerade kvalitativa intervjuer med konsultchefer på ett bemanningsföretag
Resultat:	Resultatet av vår analys visar att konsultcheferna anser att samhörighet är viktigt men att denna samhörighet inte nödvändigtvis behöver vara med bemanningsföretaget utan kan lika gärna vara med kundföretaget. Samhörighet med kundföretaget kan förstås som en motivationsfaktor för att öka möjligheterna till konsultens trivsel. Detta resulterade i begreppsbildning av delaktighets-samhörighet, trivsel-samhörighet och mobil-samhörighet.

Abstract

- Title:** The importance of belongingness: A qualitative study from the view point of consultant managers at a staffing agency
- Seminar date:** January 17th 2014
- Course name:** FEKH49, Degree Project Undergraduate Level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credit Points
- Authors:** Karin Wennolf and Monica Yip
- Advisor:** Nadja Sörgärde
- Key words:** Belongingness, Well-being, Participation, Distance leadership, Identity, Staffing Agencies
- Purpose:** In this paper we argue for a more nuanced picture of how consulting managers at a staffing agency view the importance of the consultants' belongingness with the staffing agency and/or with the client. We want to highlight a more nuanced picture of the importance of connectedness for the individual.
- Methodology:** For our study we have chosen to work with a constructionist approach in which we adopted an interpretation-oriented approach to achieve our purpose. We have worked inductively and conducted qualitative, semi-structured interviews at a staffing agency. We analyzed the gathered empirical material using relevant theoretical concepts.
- Theoretical perspectives:** We have used the theories of Distance Leadership, Social Identity and Normative Control as analytical tools in the work with our empirical data.
- Empirical Foundation:** Our empirical work consists of six semi-structured qualitative interviews with consulting managers at a staffing agency
- Conclusion:** The results of our analysis show that the consultant managers believe that their employee's belongingness is considered important, but not necessarily with the staffing agency. Connectedness with the client's company can be considered equally important. This can be understood as a motivation factor to increase the opportunities for the consultant's job satisfaction. This resulted in the conceptualization of participation-belongingness, comfort-belongingness and mobile-belongingness.

Innehållsförteckning

1	Introduktion	5
1.1	Bakgrund	5
1.2	Kontexten som konsultcheferna arbetar i	7
1.2.1	Rekrytering	8
1.2.2	Kundkontakt	10
1.2.3	Personalansvar	10
1.2.4	De arbetar som samarbetspartners	11
1.3	Problematisering	12
1.4	Syfte	14
1.5	Frågeställning	14
2	Metod	14
2.1	Intervjuförberedelser	15
2.2	Val av intervju personer och plats	17
2.3	Presentation av intervju personer	18
2.4	Genomförande	19
2.5	Det empiriska materialet	20
3	Teoretiska perspektiv	22
3.1	Social identitet	22
3.2	Ledarskap på distans	23
4	Analys	25
4.1	Att konsulten trivs och känner samhörighet är viktigt	25
4.2	Vem ska konsulterna känna samhörighet med?	27
4.3	Hur kan vi förstå denna samhörighet	30
4.3.1	Konsulten har sin chef på distans	30
4.3.2	Konsultens trivsel på uppdraget är avgörande för att utföra ett gott arbete	31
4.3.3	Vikten av en social identitet	32
4.4	Vad är detta för slags samhörighet	33
4.4.1	Konsultens förmåga att trivas, känna delaktighet och förflytta sig mellan uppdrag	35
5	Resultat	35
5.1	“Trivsel-samhörighet”	37
5.2	“Delaktighets-samhörighet”	37
5.3	“Mobil-samhörighet”	37
6	Slutsats	38
	Referenser	40

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

I managementlitteraturen kring organisatorisk styrning betonas alltmer vikten av ta hänsyn till de sociala processerna och de individuella mänskliga faktorerna vid olika styrningsförsök (Watson, 2006; Alvesson & Willmott, 2002, Sveningsson & Alvesson, 2010). Detta mer processorienterade synsätt har medfört att fokuset har förflyttats från olika idealiska ledarskapsstilar och -egenskaper till medarbetarnas och de anställdas karaktärer och respons på styrning. En organisation kan förstås som en social konstruktion då den är uppbyggd och beroende av mänskliga individers innebörder och tolkningar (Sveningsson & Alvesson, 2010, s.55). På så vis kan de anställda ses som medproducenter av ledarskap, vilka således utgör en avgörande roll vid utövandet av en fungerande och framgångsrik organisatorisk styrning (Sveningsson & Alvesson, 2010, s.46;47).

Synen på de anställda som mekanisk arbetskraft är långsiktigt ohållbar då mänskliga individer präglas av emotionella och sociala processer som har en inverkan på dess enskilda tolkningar och prestation (Alvesson & Willmott, 2002, s.; Watson, 2006). Detta har medfört till den normativa styrningens framväxt, vilken betonar vikten av försöka påverka och styra individers inre föreställningar och identitet framför det yttre beteendet (Deetz, 1995 i Alvesson & Willmott, 2002, s.620). Att skapa en social identifikation och en känsla av samhörighet med arbetsgivaren hos den anställde ses således som ett effektivt och hållbart sätt att tillämpa organisatorisk styrning på (Alvesson & Willmott, 2002, s.620; Ashforth & Mael, 1989). Detta visar sig även vara en central faktor för konsultchefernas ledarskap i bemanningsföretaget som studeras i denna uppsats.

Det som kännetecknar konsultchefernas roll inom bemanningsföretaget är att de har ett delat ansvar av den anställde, det vill säga konsulten, med kundföretaget (Kantelius, 2012, s.1-2; Bergström, Håkansson, Isidorsson & Walter, 2007). Konsultcheferna på bemanningsföretaget ingår ett affärsavtal med kundföretaget som efterfrågar arbetskraft till olika uppdrag inom dess verksamhet. I detta avtal ansvarar konsultcheferna för att rekrytera kandidater som matchar kundens behov och krav. De lämpliga kandidaterna anställs sedan utav konsultcheferna på bemanningsföretaget och hyrs sedan ut som konsulter till kundföretaget. På så vis har konsultcheferna arbetsgivar- och personalansvaret, medan kundföretaget ansvarar för den dagliga arbetsledningen (Bergström, Håkansson, Isidorsson & Walter,

2007). Rollen som konsultchef är således förhållandevis komplex då konsultcheferna på sätt och vis måste "dela" sin chefsroll med kundföretaget/uppdragsgivaren.

Flertalet tidigare studier kring bemanningsbranschen lyfter fram konsulternas perspektiv och skildrar bland annat hur den ambulerande arbetssituationen ställer krav på konsulternas flexibilitet och anpassningsförmåga (Olofsdotter, 2008; Bergström, Håkansson, Isidorsson & Walter, 2007, s.103-113). Konsulterna som gång på gång försätts på nya arbetsplatser upplevs många gånger som "främlingar" i förhållande till de som är ordinarie anställda på arbetsplatsen (Olofsdotter, 2008). Konsultchefernas uppföljning av konsulterna blir således av särskild vikt då detta är det enda tillfället för konsultcheferna att utföra dess ledarskap genom att upprätthålla relationen till konsulterna samt att motivera dessa.

Det aningen komplexa förhållandet mellan konsultchefen, konsulten och kunden ställer krav på att konsultcheferna ska kunna hantera sociala relationer som sträcker sig utom de organisatoriska gränserna då konsultchefernas "ledning" av konsulterna sker på distans. Vid beskrivning av relationen mellan konsultchefen och konsulten använder konsultcheferna i bemanningsföretaget bland annat nyckelorden lojalitet och tillhörighet, för att uttrycka vikten av att skapa en känsla av samhörighet hos konsulterna. Detta är för att konsulterna ska trivas och må bra, och för att de i sin tur ska prestera väl hos kunderna.

Med utgångspunkt i de studerade teorierna inom normativ styrning uppstår behovet av att skapa samhörighet och social identifikation med sin arbetsgivare (företaget man är anställd på) hos den anställde, som en central faktor för att driva denne till en önskvärd prestation. Konsultcheferna på bemanningsföretaget visar sig emellertid arbeta med detta på ett förhållandevis annorlunda sätt.

En av konsultcheferna uttrycker det på detta vis:

"Vi vill att de ska känna att "bemanningsföretaget" är deras arbetsgivare och de har en tillhörighet till oss. Men sen är det väldigt positivt om de kommer in bra hos kunden och känner lojalitet där" (BC)

Detta förhållningssätt till samhörighet skapar en viss "dubbelhet" och tvetydighet som förvånar oss, baserat på den "enkelriktade" samhörighet och lojalitet (gentemot företaget man är anställd vid) som den normativa styrningen ämnar att skapa. Konsultcheferna uttrycker att

de gärna ser att deras konsulter känner samhörighet med dem, men samtidigt är det idealiskt och positivt att konsulterna upplever samhörighet med kundföretaget. Dessa uttalanden indikerar, enligt oss, dels att konsultcheferna tycker att det är viktigt att konsulterna upplever samhörighet, och dels att den upplevda samhörigheten inte nödvändigtvis behöver vara riktad mot konsultcheferna på bemanningsföretaget i sig. Konsultcheferna förefaller snarare uttrycka att det är viktigt att konsulterna upplever samhörighet "någonstans".

Detta fick oss att börja fundera på varför konsultcheferna tycker att det är acceptabelt att konsulterna känner samhörighet med både bemanningsföretaget och kundföretaget. Hur kan man förstå konsultchefernas motiv till detta ställningstagande? Vår studie ämnar att studera konsultchefernas tvetydiga förhållningssätt vid tillämpning av den normativa styrningen samt att skapa en större förståelse för den annorlunda typ av "samsamhörighet" som de anser vara av vikt för konsulterna inom bemanningsverksamheten. I den nutida ledarskapslitteraturen som alltmer går mot ett processororienterat synsätt där en normativ styrning förespråkas och nyckelbegrepp som high commitment, organisationskultur och identitet betonas framför detalj- och beteendestyrning, förefaller vår studie vara av relevans. Att studiefenomenet utspelar sig i bemanningsbranschen lyfter frågans aktualitet då bemanningsbranschen har varit Sveriges snabbast växande bransch under de senaste 20 åren, och utgör en stor del av den svenska arbetsmarknaden (Bemanningsföretagen, 2013a). Genom att skapa större förståelse för konsultchefernas arbete med och förhållningssätt till samsamhörighet inom bemanningsföretaget genereras en mer nyanserad förståelse för konceptets potentiella funktion som en del av den normativa styrningen inom ledarskap.

Eftersom bemanningsföretagets verksamhet är förhållandevis komplex och unik följs bakgrundsavsnittet av ett fördjupat avsnitt om kontexten inom vilken konsultcheferna arbetar i. Förståelsen av detta är avgörande för att läsaren ska kunna sätta sig in i uppsatsens frågeställning.

1.2 Kontexten som konsultcheferna arbetar i

Bemanningsföretagets affärsidé bygger på att hjälpa företag att hitta och attrahera rätt medarbetare för att de ska kunna skapa tillväxt i en föränderlig omvärld. Konceptet innefattar att hjälpa företag med rekrytering, temporär eller permanent bemanning där möjligheten för företagen att ha en flexibel bemanningslösning är i centrum. Samtliga konsultchefer som intervjuas arbetar inom tjänstemanneavdelningen där de i huvudsak rekryterar generalister,

det vill säga inte specialister. Dessa generalister är personer som kan ta olika typer av arbeten inom ett specifikt område där detta område kan innefatta tjänster som exempelvis receptionist, ekonomiassistent, projektadministratör och så vidare. För att lyckas i uppgiften att matcha individer med företagets behov så läggs stort fokus på kartläggning av kandidats kompetens, personlighet och motivation för olika uppgifter. Denna kartläggning matchas sedan mot den kravspecifikation som det inhyrande eller rekryterande företaget satt upp.

Bemanningsföretaget bedriver en ambulerande verksamhet där konsultcheferna kontinuerligt förmedlar nya uppdrag och arbetsmöjligheter till konsulterna, vilka utgör en grupp som är väl representerade av den yngre ålderskategorin (Bemanningsföretaget, 2013b). Enligt konsultcheferna ser många konsultrollen som en möjlighet att samla på sig arbetslivserfarenhet, men det ambulerande arbetssättet gör att konsulterna vanligtvis endast stannar kvar i bemanningsföretaget under en två till tre års period.

Konsultchefernas vardag består av tre stora fokusområden, nämligen rekrytering, kundkontakt samt chefskap (uppföljning av konsulter), där tiden ska balanseras och prioriteras mellan dessa områden. En konsultchef uttrycker det såhär:

“Att både tillfredsställa kunderna och siffror uppåt och ha personalansvar. Det är klart, den är jättesvår ibland.” (EF)

Konsultcheferna befinner sig med andra ord på en arena där de kontinuerligt måste bearbeta olika relationer och handskas med olika intressen. Variationen och omfattningen av konsultchefernas arbete där de ständigt skiftar mellan olika roller, alltifrån rekryterare till säljare, gör att de många gånger måste prioritera och spendera mindre tid på vissa uppgifter (Mintzberg, 1990).

1.2.1 Rekrytering

Av de tre fokusområdena är det rekryteringen som tar mest tid i anspråk. Konsultcheferna lägger en övervägande del av sin tid på att sortera ut kandidater, intervjuar dessa samt rekryterar personer med passande profil till uppdrag hos kunder. Att hitta rätt typ av konsult till kunden menar konsultcheferna är viktigt för att få både nöjda kunder och konsulter, vilket illustreras av nedanstående citat.

“Jag försöker förmedla att jag är där för kundens skull för att jag vill göra ett så bra jobb som möjligt och är mån om att det är rätt konsulter som kommer på plats och att konsulterna trivs.” (CD)

I de fall då kunden vill ta över konsulten, det vill säga anställa, så ser konsultcheferna detta som det yttersta beviset på att kunden är nöjd med det rekryteringsarbete som konsultchefen utfört. Hittar konsultchefen en kandidat som passar så pass väl in i kundens organisation att denne vill anställa konsulten, har konsultchefen lyckats i sitt rekryteringsarbete. Några av konsultcheferna uttrycker det såhär.

“När man på ett bra sätt hjälper något till arbete som trivs och kunden blir nöjd med den som man hittat och just när många av våra kunder kanske erbjuder våra konsulter anställning i slutända. Det är inte ovanligt att det sker, att man tar över. Det är många som kanske tror att vi tycker åh synd, nu förlorade vi en konsult men det är ju egentligen bara det bästa betyget vi kan få att vi hittat en bra person som funkar.” (DE)

“Anställer vår kund en av våra konsulter, så är det en före detta “bemanningsföretaget”- anställd ändå... då gjorde vi ett bra arbete. Och förhoppningsvis så kan det ändå generera någonting på längre sikt. Plus att konsulten går därifrån och är nöjd, och kanske är väldigt nöjd med “bemanningsföretaget”.” (EF)

“Det är ju högsta betyg till den konsultchef som satt dit konsulten från början när kunden ifråga vill anställa den personen så är det ju jättepositivt och det är ju också en person som kommer att vara hos kunden sedan och som blir en ingång för oss till fortsatta inhyrningar, förhoppningsvis. En bra ambassadör för oss, så överlag är det ju jättepositivt sedan är det ju självklart så att om vi behöver ha våra intäkter så är det ju inte rakt igenom positivt att de försvinner från verksamheten.” (FG)

Citaten visar att konsultcheferna känsla för att sortera ut och matcha rätt kandidat med den kravprofil som kunden satt upp är av stor vikt och något som måste prioriteras. Lyckas denna matchning och kunden vill anställa konsulten uppfattas detta om positivt av konsultchefen då

det även finns en förhoppningen om att det kan generera ytterligare affärsrelationer. Det sista citatet illustrerar, extra tydligt, att det affärsmässiga tankesättet måste finnas med då bemanningsföretaget i grund och botten är ett vinstdrivande företag där arbetet som läggs ner på rekryteringen också måste löna sig.

1.2.2 Kundkontakt

I rollen som konsultchef ingår även en form av säljansvar där de har uppföljningskravet att genomföra fem kund- och konsultbesök i veckan. Syftet är, förutom att stämma av hur det fungerar för konsulten på uppdraget, även att försöka sälja in ytterligare konsulter. En av konsultcheferna uttrycker det såhär:

“Och sen så har vi ju säljaktiviteter där vi ska försöka få in ännu fler kunder, nya uppdrag, ta hand om våra gamla beställare. Om det är någon som inte har köpt av oss på länge... då ska vi ju ringa och underhålla det... hur går det där... försöka att boka ut sig.” (EF)

Det affärsmässiga fokuset genomsyrar samtliga intervjuer med konsultcheferna där de menar att i de fall de hamnar i en prioriteringssituation så måste kunden, eller affären, prioriteras. Detta illustreras av nedanstående citat:

“Det svåraste är väl just det här att, det är nog två saker, dels är det att förhålla sig mellan att ha en god kundrelation och samtidigt ha en bra relation till sina konsulter. Eftersom, som jag sa tidigare, att det jag vet för att få en nöjd kund det är att vi alltid måste kunna leverera så många konsulter som kunden önskar och på kundens villkor oftast. Och då gäller det, på något sätt, få konsulterna att känna att de villkoren är OK.” (CD)

1.2.3 Personalansvar

Konsultcheferna har personalansvar för i snitt mellan 50 och 70 konsulter. Personalansvaret innefattas av lönesättning, utvecklingssamtal samt arbetsmiljöansvar för konsulterna. Den arbetsledande delen av chefskapet ligger dock, av naturliga skäl, på den uppdragsgivare som konsulten är uthyrd till. I många fall utför kunderna, eller uppdragsgivarna, själva feedbacksamtal vilket konsultcheferna menar är positivt för både konsulten och dem själva. I de fall

kunden tar dessa samtal så menar konsultcheferna att det får bättre genomslag. Nedanstående citat illustrerar detta:

“Många kunder är väldigt engagerade i våra konsulter och ser dem som sin egen personal och då är det ofta de själva som tar de samtalen också. Men det är egentligen.. det bestämmer kunden. Vill de ta det själva, så gör de det. Och vi uppmuntrar många gånger till det, för att feedbacken får mer genomslag när det är den personen som har sett beteendet. När vi säger det, så blir det ju en andrahandsinformation.”(AB)

“Jag tycker att det är bra ju bättre relation de har, desto bättre är det ju såklart. Men till exempel att utvecklingssamtal och ge feedback... där blir det ju lite, någonstans, andrahandsinformation som jag ger. Och den är alltid lite konstig, framför allt om det kommer motargument. Att där kanske jag inte har mer... ...Så att när det är en kund som själva ibland ger feedback till våra konsulter... det är ju fantastiskt... det är ju så mycket värt.” (EF)

Detta sista citat visar, förutom det positiva i att kunden tar hand om feedback-samtal, även att konsultcheferna ser positivt på om konsulterna har en god relation till sin uppdragsgivare, det vill säga att de känner samhörighet med uppdragsgivaren.

1.2.4 De arbetar som samarbetspartners

Konsultcheferna menar att kunderna kan ses som en form av samarbetspartners där konsultchef, konsult och kund tillsammans arbetar för att uppnå ett mål eller lösa en uppgift. Kan konsultchefen leverera den sortens konsult som kunden önskar blir kunden nöjd. Känner dessutom konsulten att jobbet ger en utveckling och en värdefull erfarenhet blir även konsulten nöjd och utför därmed ett bra arbete. En av konsultcheferna uttrycker detta samarbete på följande sätt:

“Sen försöker jag se det mer som att vi, på något sätt, är en samarbetspartner mer än en kund och vissa företag är mer mogna än andra i att se det på det sättet och ha det förhållningssättet. För det handlar, i mitt fall, om att utveckla vår kunds verksamhet och att kunna... alltså det handlar egentligen inte om att jag skickar en massa konsulter dit utan att jag skickar rätt konsulter dit som ska

kunna göra ett bra jobb och som ska ta fram ett underlag till ingenjörer och annat som ska kunna utveckla vidare det de gör. Så på det sättet så blir det mer än bara den här ytliga relationen, utan det handlar mer om den här samarbetsrelationen tror jag. Så att om man ska prioritera så är det ju lite så att det är ju kunden som är i fokus, det viktigaste. De hänger ihop det..., för att få en nöjd kund så behöver vi ju motiverade konsulter.” (CD)

Det gränsöverskridande och konkurrensfria samarbetet mellan bemanningsföretaget och kundföretaget kan förstås som ett nätverk. Att ingå i ett nätverk tillsammans med en extern aktör kan vara ett sätt att försäkra sig mot marknadens osäkerhet och konkurrens (Thompson, Zald & Scott, 2003; Grandori & Soda, 1995). På så vis kan olika organisationer, som ibland kan vara potentiella konkurrenter sinsemellan, motiveras till att samarbeta.

Avslutningsvis är det viktigt att i detta sammanhang inte förväxla “konsult”-benämningen med konsulter inom kunskapsintensiva företag då både synen på och funktionen av konsulterna skiljer sig. Inom kunskapsintensiva företag ses konsulterna som företagets långsiktiga investering då dess kompetens utgör företagets viktigaste konkurrensfördelar (Domsch & Hristozova, 2006; Alvesson, 2004). Att konsulterna går över till andra företag ses därför som en förlust för företaget. Men bemanningsföretaget som studeras här baseras snarare på en kortsiktig och ambulerande verksamheten där tanken i stort sett är att konsulterna ska gå vidare.

Konsultchefernas mål är att göra både konsult och kund nöjd, för att bemanningsföretaget ska få ett gott rykte och på så sätt genereras möjligheten för nya affärer i framtiden. Således förväntas även konsulten att agera som en ambassadör för bemanningsföretaget i marknadsföringssyfte på lång sikt (Reichheld, 2003).

1.3 Problematisering

Att skapa samhörighet och social identifikation är en central dimension inom kontexten av normativ styrning (Sveningsson & Alvesson, 2010, s.60-62). Genom att den anställda ser sig själv som en del av organisationen denne är anställd vid motiveras denne till att prestera på ett enligt arbetsgivaren önskvärt sätt samt att återkomma till samma arbetsplats nästa morgon (Löwendahl, 1997 i Alvesson, 2004, s.142; Alvesson & Willmott, 2002, s.; Ashforth & Mael,

1989, s.). Inom normativ styrning kan en arbetsgivare uppnå detta genom att försöka påverka och reglera den anställdes inre identitet. Syftet är med andra ord att positionera den anställdes inre föreställningar och självbild med hjälp av en organisatorisk diskurs som är inspirerad av arbetsgivarens strategiska riktlinjer, och på så vis länka samman den anställda med arbetsgivaren genom social identifikation (Alvesson & Willmott, 2002). Människors tendens att identifiera sig med en social kategori och sedan skapa en distinktion mellan sin egen grupp och "de andra" kan även ses som en källa till känslan av samhörighet inom organisatoriska sammanhang (Ashforth & Mael, 1989, s.24;25). Den sociala identifikationen kan medföra att de anställda väljer att agera på ett sätt som är utmärkande för sin sociala identitet (organisationen man är anställd vid), stödjer de värderingar och normer som gruppen står för samt känna personlig stolthet inför gruppens prestige (Ashforth & Mael, 1989, s.25;26). På så vis kan samhörigheten med sin arbetsgivare i detta sammanhang skapa en känsla av commitment och lojalitet hos den anställda gentemot arbetsgivaren (Ashforth & Mael, 1989, s.26).

Att samhörighet är av vikt är något som även konsultcheferna på bemanningsföretaget uttrycker. Dock visar det sig att det är en annorlunda typ av samhörighet de syftar på då de förhåller sig positivt till att konsulterna känner samhörighet med både bemanningsföretaget och/eller kundföretaget. Med andra ord spelar det ingen roll var konsulterna upplever samhörighet, utan det viktiga är att de upplever samhörighet "någonstans". Detta uppstår som ett förvånande och tvetydigt fenomen då den existerande litteraturen kring samhörighet syftar på en samhörighet som ska upplevas med arbetsgivaren/organisationen man är anställd vid, det vill säga bemanningsföretaget i detta fall, med syfte att motivera den anställda till att långsiktigt stanna kvar hos arbetsgivaren samt att prestera på ett önskvärt sätt. Detta förefaller inte helt stämma överens med den samhörighet som konsultcheferna uttrycker. Syftet med deras typ av samhörighet grundar sig visserligen också på att motivera konsulterna till att prestera bra på sina uppdrag på längre sikt, men då bemanningsföretaget baseras på en kortsiktig ambulerande verksamhet karaktäriseras inte konsultchefernas samhörighet av samma typ av långsiktighet och starka commitment till arbetsgivaren.

Konsultcheferna betonar snarare konsulternas behov av att uppleva samhörighet och trivas bra, oavsett hos bemanningsföretaget eller kundföretaget. Detta är en tvetydig form av samhörighet som den existerande litteraturen inte belyser tillräckligt och något som vi ämnar

att utveckla, nyansera och skapa större förståelse för utifrån konsultchefernas uttalanden om sin roll och sitt arbete inom bemanningsföretaget.

1.4 Syfte

Uppsatsen ämnar att studera konsultchefernas tvetydiga förhållningssätt till samhörighet samt skapa förståelse för den typ av samhörighet konsultcheferna anser vara av vikt för konsulterna inom bemanningsföretaget. Detta är för lyfta fram en nyanserad bild av samhörighet då teorier kring samhörighet inom normativ styrning inte belyser detta tillräckligt.

1.5 Frågeställning

Baserat på uppsatsens problematisering och syfte har vi formulerat nedanstående frågeställning och följdfråga som vi ämnar att försöka besvara i vår analys:

Hur kan man förstå varför de sex konsultcheferna förhåller sig positivt till att deras konsulter känner samhörighet med både bemanningsföretaget och/eller kundföretaget?

2 Metod

I vår uppsats har vi utifrån etiska överväganden valt att anonymisera både företaget som vi fått möjligheten att utföra studien hos samt de konsultchefer som vi intervjuat, för att beskydda deras verksamhet och identitet (Bryman & Bell, 2005, s.356). Citaten från konsultcheferna är därför betecknade med en pseudonym och företaget benämner vi som regel som "bemanningsföretaget". I de fall konsultcheferna i utvalda citat nämnt bemanningsföretaget med sitt rätta namn har vi ersatt detta med just "bemanningsföretaget". Detta för att säkerställa intervjupersonernas och företagets anonymitet (Bryman & Bell, 2005, s.356).

Vi har valt att arbeta utifrån ett konstruktionistisk förhållningssätt i vår uppsats, vilket innebär att sociala företeelser och kategorier skapas via socialt samspel, sociala aktörer, samt att det sker under kontinuerlig revidering (Bryman & Bell, 2005, s.34). Med ett konstruktionistiskt synsätt är uppfattningen att kategorier, som organisation och kultur, går att påverka och styra då de inte är på förhand givna enheter (Bryman & Bell, 2005, s.33). Den ursprungliga tanken med uppsatsen byggde på vår föreställning av konsultchefernas komplexa chefsroll i

bemanningsföretaget. Vi inriktade oss på att studera hur konsultcheferna tillämpar sitt ledarskap i en verksamhet där de “delar” sin chefsroll med kundföretaget/uppdragsgivaren. Denna tanke har emellertid anpassats och reviderats allt eftersom vi fördjupat oss mer och mer i det empiriska materialet, och funnit förvånande fenomen som existerande teori inte belyser tillräckligt. Detta tolkande och flexibla förhållningssätt resulterade i vår nuvarande frågeställning som baseras på en tvetydighet kring samhörighet som konsultcheferna uttrycker sig om. Frågeställningen i detta arbete är således ett resultat av ett konstruktionsitiskt synsätt då vi intresserar oss för att få en förståelse för hur konsultcheferna på bemanningsföretaget uppfattar sin omgivning. Vi intresserar oss för att få en förståelse för konsultchefernas tolkning av deras verklighet på det bemanningsföretag de verkar och vi har därmed antagit ett tolkningsinriktat angreppssätt (Bryman & Bell, 2005, s.298). Genom att observera och studera konsultchefernas förhållningssätt i en specifik kontext genereras en mer nyanserad förståelse av ett visst fenomen (samsamhörighet i detta fall), vilket kan bidra till ökad förståelse av existerande teori inom ämnet som studiefenomenet relaterar till på en generell nivå (Bryman & Bell, 2005, s.297).

Vi har genomfört kvalitativa intervjuer med konsultcheferna på bemanningsföretaget och kvalitativa studier kännetecknas just av att de är konstruktionistiska, tolkande och induktiva till sin art (Bryman & Bell, 2005, s.299). För vår studie har vi använt oss av ett induktivt angreppssätt i den meningen att vid arbetet med vårt empiriska material så är teorin resultatet av vår forskningsansats och där generaliserbara slutsatser dragits utifrån observationer. Detta till skillnad från ett deduktivt angreppssätt där utgångspunkten tas i teori och hypoteser och där empirin appliceras därpå (Bryman & Bell, 2005, s.23-25). Den kritik som kvalitativ forskning ofta möter är att den anses vara alltför subjektiv, det vill säga att resultaten i för stor utsträckning bygger på forskarnas uppfattning om vad som är viktigt och betydelsefullt (Bryman & Bell, 2005, s.318). I vårt arbete har fokus legat på den beskrivning som konsultcheferna gjort av hur de upplever sin situation och med ett induktivt arbetssätt har vår empiri fått styra vilken riktning teoribildandet skulle ta.

2.1 Intervjuförberedelser

Till vårt arbete valde vi att använda oss av kvalitativa intervjuer, vilket enligt Bryman och Bell (2005, s.360) troligen den mest använda metoden, för att få fram vårt empiriska material. Bryman och Bell (2005, s.361) menar att vid kvalitativa intervjuer är intresset riktat mot den

intervjuades ståndpunkter samt att en kvalitativ intervju möjliggör att byta riktning på intervjun och på så sätt fånga upp vad den som intervjuas anser vara viktigt och relevant. Detta var något vi ansåg viktigt att tänka på i samband med våra intervjuer och detta förhållningssätt är därmed något vi haft ambitionen att ta fasta på.

Innan intervjuerna påbörjades sammanställde vi ett antal frågor med olika teman, en så kallad intervjuguide, vilken vi sedan använde för att driva intervjuerna framåt. Detta sätt att gripa sig an intervjuerna är vad Bryman och Bell (2005, s.362) kallar för semi-strukturerade intervjuer. Som Bryman och Bell (2005, s.369) förespråkar var syftet med vår intervjuguide att även hjälpa oss att skapa en form av ordning i de teman som behandlades under intervjuerna samt att undvika att missa eller glömma bort viktiga frågeställningar. För att få en uppfattning om den intervjuades historia inom företaget inledde vi våra intervjuer med att ställa frågor där den intervjuade fick ge allmän bakgrundsinformation om sig själv och sin tid på bemanningsföretaget. Då vi i största möjliga mån ville undvika att ställa ledande frågor samt ja- och nej-frågor formulerades frågorna i intervjuguiden som öppna frågor (Bryman & Bell, 2005, s.369;386). En svaghet som vi upplevde var dock att vi, båda författare, var relativt ovana vid denna typ av intervjusituationer vilket också medförde en utmaning i att ställa öppna, icke ledande, följdfrågor på de intressanta teman som den intervjuade tog upp. Efter varje intervjuomgång diskuterade och reflekterade vi dock över hur intervjun gått i syfte att förbättra vår intervjuteknik till nästa intervjutillfälle (Bryman & Bell, 2005, s.371).

Bryman och Bell (2005, s.366-368) påpekar att i de fall intervjuer ska genomföras med chefer, framför allt högt uppsatta sådana, så kan det vara svårt att komma i kontakt med dem för att få en intervju till stånd. Konsultcheferna som vi intervjuade för vårt arbete går troligen inte under benämningen högt uppsatta chefer, dock tillhör de en kategori av mycket upptagna chefer där en studie av det slag vi ville genomföra inte nödvändigtvis skulle bemötas enbart positivt då delar av deras arbetstid tas i anspråk. En av oss som författat detta arbete har genom sitt arbete haft en affärsrelation med bemanningsföretaget ifråga vilket underlättade kontakten för detta arbete då det redan fanns en etablerad relation med en av konsultcheferna. Denne konsultchef hjälpte oss att boka upp tider för intervjuer med samtliga konsultchefer samt bokade upp ett och samma konferensrum, på bemanningsföretagets kontor, i vilket samtliga intervjuer kunde genomföras. Såsom Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2011, s.42) påpekar var vi vid urvalet av intervju personer beroende av att vår kontakt vid

bemanningsföretaget gjorde ett urval som var representativt för vår studie och att dessa respondenter inte enbart skulle ge en positiv bild av verksamheten.

Vid samtliga intervjuer gjordes inspelningar med hjälp av två mobiltelefoner. Detta för att förhindra att något fel med utrustningen skulle uppstå och att vi därmed inte skulle få med all information (Bryman & Bell, 2005, s.375).

2.2 Val av intervjupersoner och plats

Då vårt ursprungliga intresse föll på att studera den "delade" chefsrollen, som konsultchefer innehar i avseendet att de delar sitt chefskap med den uppdragsgivare som bemanningsföretagets konsulter är uthyrda till, så valde vi att studera detta på ett av Sveriges ledande företag inom bemanningsbranschen. Detta då samtliga konsultchefer vi intervjuat har just denna roll där de har personal- och arbetsmiljöansvar för sina konsulter samtidigt som kunden, eller uppdragsgivaren, har det arbetsledande ansvaret för den inhyrda konsulten.

Vi fann även bemanningsbranschen speciellt intressant då personaluthyrning är något som accelererat från en, starkt begränsad verksamhet för tjugo år sedan, till att sysselsätta ca 10 miljoner människor, globalt sett, idag (Chefstidningen, 2013). I och med att det redan fanns en etablerad kontakt med bemanningsföretaget, genom den affärsrelation som en av oss författare haft, så fanns det möjlighet att relativt omgående efter förfrågan boka upp tider för intervjuer med konsultcheferna vilket var en stor fördel för oss författare.

Bryman och Bell (2005, s.320) menar att kvalitativa studier ibland kan brista i informationen gällande hur olika människor valts ut för exempelvis intervju och vår ambition med denna uppsats är att, i största möjliga mån, tydliggöra detta urval. Kontoret, där intervjuerna genomfördes, består av nio stycken konsultchefer varav åtta konsultchefer är kvinnor och en konsultchef är man. Innan vi var medvetna om hur fördelningen mellan män och kvinnor såg ut på kontoret så bad vi om att få intervjuva både manliga och kvinnliga chefer vilket resulterade i att fem kvinnor och en man intervjuades. Urvalet av chefer skedde med hjälp av en av konsultcheferna på bolaget som även bokade upp tider för intervjuer hos bemanningsföretaget i deras lokaler. Denna form av urval är det som Bryman och Bell (2005, s.124-125) menar kan kategoriseras under så kallat bekvämlighetsurval och att resultatet från en sådan undersökning kan vara svår att generalisera och bidra till en allmän teoretisk nivå. Med ett tolkningsinriktat och konstruktionistiskt angreppssätt är dock detta av mindre vikt då

vår ambition med denna uppsats är att förstå hur de sex chefer vi intervjuat upplever sin arbetssituation samt den version av verkligheten som de uttrycker och uppfattar i den miljö de verkar (Bryman & Bell, 2005, s.298;414).

I vårt arbete med vår empiri har vår ambition varit att förhålla oss reflexivt till den komplexa situation som intervjuer innebär (Alvesson, 2003, s.14). Dels avseende den begränsade tid som finns för genomförandet av intervjuer dels den potentiella risk som finns då, som i vårt fall, vi valt att intervjuar "konsultchefer". Risken att intervjuar personer som innehar en viss titel eller position blir då att de svarar utifrån så som de tror att de "bör" svara.

2.3 Presentation av intervjupersoner

I vårt arbete har vi valt att anonymisera dels de intervjuade konsultcheferna dels det företag de representerar. Då vi anser att viss information om konsultchefernas roll och bakgrund kan vara intressant för förståelsen av konsultchefernas uttalanden och uppsatsen som helhet ger vi här en kort övergripande introduktion.

Samtliga intervjuade konsultchefer arbetar på samma ort och tillhör samma kontor och där deras respektive konsulter är så kallade generalister inom de olika fokusområdena som bemanningsföretaget verkar inom. Konsultchefernas respektive roller eller förutsättningar kan skilja sig något åt i vissa avseenden som exempelvis det varierande antalet konsulter de har personalansvar för, om de i huvudsak arbetar mot ett fåtal stora kunder eller om deras kundbas är inriktad mot mindre kunder samt hur konsultens anställningsförhållanden ser ut. I det senare fallet arbetar ett par av konsultcheferna endast med konsulter som är så kallade hemagenter vilket innebär att de enbart träffar sin konsultchef och sin uppdragsgivare via Skype.

Samtliga sex konsultchefer som vi intervjuat, varav fem är kvinnor och en är man, har haft sin roll i cirka tre år. Fem av dem har en utbildningsbakgrund som personalvetare medan en av dem har en ekonomi och IT inriktning på sin utbildning. Flera av konsultcheferna har också börjat sin bana som konsult där de varit uthyrda till ett eller flera företag innan de sökte och fick rollen som konsultchef. Fördelen av att själva ha arbetat som konsulter och på så vis ha en insyn i konsultens vardag uttrycker en av konsultcheferna på följande sätt:

“Jag har ju själv också varit konsult och varit på den sidan och liksom jag upplevde ju själv att jag var nästan anställd på företaget jag var på än på “bemanningsföretaget”.” (CD)

2.4 Genomförande

En av konsultcheferna hjälpte oss med att boka in tider för intervju med respektive konsultchef. Samtliga intervjuer genomfördes därefter med var och en i ett konferensrum på bemanningsföretagets kontor vilket innebar att vi befann oss i en lugn miljö utan störande inslag, vilket förespråkas av Bryman och Bell (2005, s.484). Att vi fick möjlighet att, personligen, träffa samtliga konsultchefer kändes som viktigt för oss författare då vi under intervjuernas genomförande upplevde det lättare att reagera på det som sades då vi även hade ögonkontakt med den som intervjuades. Inledningsvis genomfördes intervjuer med fyra stycken konsultchefer. Vid analys av materialet som vi erhöll ifrån dessa upplevdes detta samstämmigt och för att bekräfta denna samsyn genomfördes ytterligare två intervjuer med två andra konsultchefer. Bryman och Bell (2005, s.508) menar att en viss kvantifiering av kvalitativa intervjuer kan påvisa en större generaliserbarhet. Att analysera materialet innan vi gick vidare med ytterligare intervjuer var värdefullt för oss författare då vi fick en indikation på vilka ämnen vi ville fördjupa oss ytterligare i och var vi uppnått en form av mättnad (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011, s.44). Vi menar även att vårt material, med dessa sex intervjuer, är relativt oberoende av de intervjuade individernas personliga uppfattningar om sin arbetssituation (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011, s.44).

Vi utförde så kallade semi-strukturerade intervjuer då vi inför respektive intervju hade sammanställt ett antal stödfrågor, en intervjuguide. Dessa stödfrågor använde vi oss av för att driva samtalet framåt och där vi, under samtalets gång, snappade upp intressanta uttalanden från cheferna vilka vi ställde följdfrågor på (Bryman & Bell, 2005, s.362). Konsultcheferna fick inte, på förhand, reda på vilka frågor vi skulle ställa eller syftet med vårt arbete. Detta för att förhindra att de skulle förbereda svar då vi ville att de skulle prata så fritt som möjligt. Innan intervjuerna läste vi in oss på olika dokument som vi dels hade fått ifrån bemanningsföretaget i fråga samt på deras egen webbplats (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011, s.46).

Efter konsultchefernas godkännande spelades samtliga intervjuer in med mobiltelefon. Bryman och Bell (2005, s.374) menar att fördelen med att spela in intervjuerna är möjligheten att ordagrant fånga allt som sägs samt att även fånga nyanserna i det som sägs. Fördelen är också att den som intervjuar har lättare att vara närvarande i intervjusituationen när fokus inte behöver läggas på att föra noggranna anteckningar. Intervjuerna med konsultcheferna upplevdes inledningsvis som lite avvaktande för att sedan, allt eftersom samtalet fortskred, bli allt mer lättsamma och där de intervjuade gärna pratade om sitt arbete och sin arbetssituation. Just den avvaktande inställningen i början kan dels ha varit ett resultat av att vi i förväg inte meddelat vad vi skulle fråga om eller vad vår intervju och arbete skulle handla om. Dels det som Bryman och Bell (2005, s.375) nämner som en risk när intervjuer spelas in, nämligen att den som intervjuas blir oroad eller medveten om att det som sägs blir mer definitivt då det är inspelat. Resultatet av detta kan bli att den intervjuade inte vågar prata lika fritt. Vi upplevde dock inte detta som något problem utan vår upplevelse var att konsultcheferna pratade obehindrat, kanske på grund av att de själva är vana vid intervjusituationer men då som intervjuare istället för att låta sig bli intervjuade.

Vi genomförde två intervjuer per dag under tre dagar och varje intervju tog runt en timme att genomföra. Detta upplägg uppfattade vi författare som lämpligt då varje intervju krävde vår fulla koncentration och efter det att två intervjuer var genomförda så behövdes egen tid för reflektion (Eriksson-Zetterquist & Arhne, 2011, s.46).

Efter det att intervjuerna var genomförda kopierades de ner till gemensamt lagringsutrymme. Detta för att vi, båda författare, skulle ha tillgång till materialet samt att intervjuerna lagrades på säkert ställe så att de inte skulle komma bort eller raderas av misstag.

2.5 Det empiriska materialet

Samtliga intervjuer transkriberades ord för ord och därefter läste vi igenom materialet i flera olika omgångar för att bli väl förtrogna med det (Rennstam och Wästerfors, 2011, s.197). De citat som redovisas i denna uppsats kan i en del fall vara något redigerade för att göra dem mer läsvänliga (Öberg, 2011, s.66). Vid arbetet med vårt empiriska material utgick vi ifrån oss av Rennstam och Wästerfors (2011, s.194) grundläggande arbetssätt för att analysera vårt material som innebär att sortera, reducera och argumentera. Det första steget i vårt analysarbete blev således att börja sortera bland de åtskilliga sidor av text som våra intervjuer med konsultcheferna frambringat. Vi satte upp ett antal olika kategorier under vilka vi

sorterade in citat. Inledningsvis hade vi ett flertal olika kategorier som vi ansåg intressanta och där vi samtidigt arbetade med olika teoretiska infallsvinklar för att försöka få en förståelse för de fenomen vi observerade. Vi diskuterade många olika infallsvinklar men efterhand som vi fick ökad förståelse för vårt empiriska material så korrigerades också vårt fokus för uppsatsen.

Då vi arbetade induktivt med vårt empiriska material hade vi, innan vi påbörjade våra intervjuer, en föreställning om konsultchefens komplexa ledarroll i egenskap av att de har en form av delat ledarskap tillsammans med den arbetsledande kunden som konsulten är utlyrd till. Vår föreställning om komplexiteten i det delade ledarskapet visade sig inte vara det som konsultcheferna upplevde som mest utmanande i sin roll. Istället pratade de om utmaningen i att räkna till i form av att hinna med att serva alla parter, dvs. kunder, konsulter och kandidater. Konsultcheferna pratade även om vikten av att konsulterna kände en slags lojalitet eller samhörighet med bemanningsföretaget eller med det bolag konsulterna var utlyrda till. Efterhand som vi bearbetade materialet så växte en insikt fram om att det fanns en form av tvetydighet i denna samhörighet. Denna tvetydighet var något vi fann intressant då konsultcheferna uttryckte det som att det var bra om konsulterna kände samhörighet med bemanningsbolaget men de uttryckte även att det var bra om konsulten kände samhörighet med kunden.

När vi valt inriktning på vårt arbete, det vill säga att undersöka hur denna tvetydighet av samhörighet kan förstås, så kunde vi sortera i vårt empiriska material och plocka ut det vi ansåg relevant för att stödja vårt resultat och sortera bort det som inte tillförde arbetet något (Rennstam & Wästerfors, 2011, s.194). Vid vår sortering av vår empiri försökte vi ha ett medvetet förhållningssätt till att inte låta favoritcitat och teoretiska perspektiv som vi var mer förtrogna med styra vår sortering (Rennstam & Wästerfors, 2011, s.202). Vid vår genomgång av vårt empiriska material försökte vi därför inte ta ett kritiskt förhållningssätt gällande de citat vi behöll och de citat vi valde bort.

Nästa steg, enligt Rennstam och Wästerfors (2011, s.205) process, är att argumentera för det material som valts ut. Vårt mål har varit att använda oss av ett vetenskapligt tillvägagångssätt vid undersökningen av vårt material för att kunna dra slutsatser från dessa belägg (Rienecker & Jörgensen, 2006, s.322). Då vår ambition är att ge ett teoretiskt bidrag till befintlig forskning kring samhörighetsfenomenet inom normativ styrning är det av stor vikt för oss att

argumentera väl för de val vi gjort och skapa en uppsats av akademisk karaktär. I vårt arbete med att sortera, reducera och argumentera har vi rört oss fram och tillbaka mellan dessa steg (Rennstam & Wästerfors, 2011, s.209). Vi har även försökt att använda oss av fantasi och kreativitet i arbetet med vår uppsats i strävan att utveckla en självständig analys tillsammans med teorin och vårt empiriska material (Rennstam & Wästerfors, 2011, s.209).

3 Teoretiska perspektiv

De teoretiska perspektiv som tas upp i detta kapitel används som verktyg för att tolka det tvetydiga fenomenet kring samhörighet som uppstår i bemanningsföretaget. Med hjälp av teorier inom social identitet och ledarskap på distans vill vi bidra till en mer nyanserad förståelse av den samhörighet konsultcheferna uttalar sig om. Den tvetydiga samhörigheten förefaller grunda sig på konsulternas behov av att känna sig som en del av någonting, vilket blir särskilt viktigt inom bemanningsföretagets kontext där konsultchefernas ledarskap sker på distans. Således tjänar den sociala identitetsteorin, som ett sätt att tillämpa normativ styrning från konsultchefernas (arbetsgivarens) perspektiv, dels som en teori vi vill utveckla och ge bidrag till, men dels också som ett teoretiskt verktyg att skapa större förståelse för fenomenet i konsulternas (de anställdas) perspektiv. Genom att tillämpa och implementera dessa två teoretiska perspektiv som verktyg i vår analys skapas en större förståelse för det tvetydiga fenomenet i det empiriska materialet som uppsatsen ämnar att studera.

3.1 Social identitet

Genom att utveckla en stark social identitet och kultur inom en organisation som utgörs av medarbetarna och de anställda, kan en arbetsgivare få en ökad möjlighet att influera de anställdas inre identitet och dess prestation (Alvesson, 2004, s.140; Alvesson & Willmott, 2002). Detta kan ses som ett sätt att utöva en form av normativ styrning, vilket enligt vissa studier är ett effektivt sätt att skapa commitment och lojalitet hos de anställda (Ashforth & Mael, 1989, s.25-26; Alvesson & Willmott, 2002, s.620).

Förutom effekten av normativ styrning som en social identitet kan bidra med, belyser teorierna kring social identitet en aspekt om människors behov av delaktighet i ett sammanhang som är relevant att uppmärksamma i uppsatsens studiefenomen. Den sociala identitetsteorin grundar sig på människors behov av och tendens att identifiera sig med en

social kategori (Ashforth & Mael, 1989). Denna sociala identifikation bidrar bland annat till att gruppens framgångar upplevs som individens personliga framgång och kan på så vis påverka individens självförtroende och självbild (Ashforth & Mael, 1989, s.21;22). Enligt Fiol och O'Connor (2005, s.21) är människors självförstärkande behov och känsla av osäkerhet, som exempelvis det distanserade ledarskapet kan ge upphov till, två viktiga faktorer som motiverar individer till att vilja identifiera sig med en social grupp. Delaktigheten och tillhörigheten till en social grupp skapar en viss stabilitet samtidigt som det försäkrar och framhäver ens identitet (Fiol & O'Connor, 2005, s.21). På så vis kan individers behov av att vara en del av någonting härstamma från människors önskan av självförverkligande (Herzberg, 2003). Teorier kring arbetsmotivation lyfter fram olika faktorer och mekanismer som kan framkalla människors inre motivation. Dessa motivatoriska faktorer består av exempelvis personlig utveckling och erkännande av prestation, vilka ämnar att tillgodose människors behov av självförverkligande (Herzberg, 2003).

I ett processorienterat synsätt där organisationer, och verkligheten i sig, ses som sociala konstruktioner uppbyggda av olika mänskliga relationer, tillskrivs individens identitet mening i samspelet med den kollektiva omgivningen och kontexten (Watson, 2006, s.83;84; Jenkins, 2008, s.3). En individs identifieringsprocess sker således inte i en avskild vrå, utan i ett socialt sammanhang (Jenkins, 2008, s.38;40). Utifrån detta perspektiv är individers behov av att skapa självkänsla och att etablera en identitet starkt beroende av dess delaktighet i en social kontext. Genom att uppfylla och ta hänsyn till dessa behov kan en anställd motiveras till att identifiera sig med en arbetsgivare/organisation och skapa en social identitet (Shamir, House & Arthur, 1993, s.587).

3.2 Ledarskap på distans

Huruvida en arbetsgivare lyckas skapa en social identitet och influera en anställd till önskvärd prestation beror på hur nära eller långt ifrån den anställde är i förhållande till arbetsgivaren (Antonakis & Atwater, 2002, 674;677). Detta avstånd kan dels definieras utifrån ett fysiskt avstånd, men kan även syfta på upplevd socialt avstånd eller bero på upplevd frekvens av interaktion (Antonakis & Atwater, 2002, s.674). Distansarbete som syftar på den fysiska distansen är en del av det nutida "flexibla" arbetslivet som kan skapa en viss osäkerhet hos den anställde då arbetet sker under förhållandevis odefinierade omständigheter (Allvin, 2001, s.1). Trots att det fysiska avståndet kan vara väldigt nära, kan det sociala avståndet och

avståndet i form av upplevd interaktion likväl upplevas som väldigt långt. Således är det den anställdes upplevelse av distansen som är central och avgör vilken typ av distans det är frågan om (Fiol & O'Connor, 2005; Antonakis & Atwater, 2002).

Socialt avstånd syftar på den upplevda status, auktoritet, makt och så vidare som har en inverkan på den sociala relationen och psykiska närheten mellan arbetsgivaren och den anställda (Antonakis & Atwater, 2002, s.682). När det sociala avståndet minskar, reduceras även arbetsgivarens/ledarens inflytande då dennes anseende påverkas i samband med att svagheter lättare exponeras utan makten och statusens "täckning" (Antonakis & Atwater, 2002, 682). Detta behöver emellertid inte innebära en ofördelaktig situation för arbetsgivaren såvida den anställda har en stor tillgivenhet för arbetsgivaren. En socialt nära relation med den anställda bidrar till att den anställda skapar tillit för arbetsgivaren genom den direkta interaktionen där arbetsgivarens uppriktiga egenskaper får större möjlighet att manifesteras (Antonakis & Atwater, 2002, s.684). På så vis har en frekvent interaktion mellan arbetsgivaren och den anställda direkt inverkan på hur nära arbetsgivaren upplevs att vara. Samtidigt är det avgörande att påpeka att en arbetsgivare som interagerar mycket med sina anställda inte nödvändigtvis indikerar en arbetsgivare som upplevs vara bra i de anställdas ögon. Det är snarare innehållet i form av vägledning och feedback och kvaliteten i interaktionen som avgör den upplevda distansen i detta sammanhang (Antonakis & Atwater, 2002, s.687).

Ett långt fysiskt avstånd minskar förvisso både möjligheten till frekvent interaktion och till att upprätthålla en social närhet, men kan i vissa fall likväl bidra till ett ökad kollektiv effektivitet prestationsmässigt (Antonakis & Atwater, 2002, s.683;687; Howell, Neufeld & Avolio, 2005, s.275). Detta kan bero på att arbetsgivaren i en fysisk distans inte har möjlighet att se till den individuella prestationen och måste lägga fokus på att sätta tydliga mål och direktiv för den kollektiva personalstyrkans arbete (Howell, Neufeld & Avolio, 2005, s.275). Detta visar sig vara ett effektivt sätt att producera en enligt arbetsgivaren önskvärd prestation.

Vid frågan om fysisk distans är det även viktigt att skilja på olika former att fysisk distans då de påverkande faktorerna och motiven kan skilja sig vid olika sammanhang (Fiol & O'Connor, 2005, s.19). Vi kan tala om rent virtuella team där de anställda aldrig träffar sin arbetsgivare, men också om virtuella team där de anställda har möjligheten att träffa sin arbetsgivare då och då, så kallade *hybrider* (Fiol & O'Connor, 2005, s.20). Anställda som

arbetar i rent virtuella team kan ha större behov att reducera osäkerheten framför att etablera en självkänsla och identitet (Fiol & O'Connor, 2005, s.21). Dock går dessa hand i hand med varandra då det är faktorer som påverkar varandra. En tolerans för tvetydighet kan således vara en viktig egenskap för att kunna arbeta i rent virtuella team (Fiol & O'Connor, 2005, s.22).

Faktorer som avgör hurvvida distansen framställs och upplevs av den anställde kan vara en arbetsgivares spann på kontroll, vilket kan bero på arbetsgivarens kontrollbehov (Anatonakis & Atwater, 2002, s.692). När en arbetsgivare har ett stort antal anställda måste denna minska på sitt kontrollbehov och bredda vidden på sin tolerans av att inte ha kontroll då det inte finns tid och utrymme till att interagera med alla längre (Bass, 1998 i Anatonakis & Atwater, 2002, s.692). På så vis ökar även det sociala avståndet. Tydliga direktiv och mål i arbetsuppgifterna hos arbetsgivaren och en god efterföljarförmåga kan bidra till en minskad upplevd interaktion mellan dessa (Anatonakis & Atwater, 2002, s.693). En stark företagskultur kan bidra till ett minskat socialt avstånd samtidigt som arbetsgivarens och den anställdes motiv och incitament till sin arbetsroll också spelar en stor roll för hur distansen dyker upp och uppfattas (Anatonakis & Atwater, 2002, s.693;694).

Genom att implementera människors behov att vara en del av någonting samt förståelsen av ett distanserat ledarskap i vår analys, som följer nedan, vill vi skapa en mer nyanserad bild av vad den tvetydiga samhörigheten som konsultcheferna uttrycker sig om innebär.

4 Analys

I intervjuerna med konsultcheferna framhåller de vikten av lojalitet mot bemanningsföretaget och/eller mot kunden. Denna lojalitet är något vi menar snarare kan tolkas som ett behov av att känna samhörighet varför vi kommer att använda ordet "samhörighet" istället för lojalitet i nedanstående analys.

4.1 Att konsulten trivs och känner samhörighet är viktigt

Att samhörighet är viktigt är något som samtliga konsultchefer återkommer till vid våra intervjuer med dem. När konsultcheferna tillfrågades om vilket stöd, ifrån dem, som de upplevde att konsulterna efterfrågade, kom diskussionen in på samhörighet. Konsultcheferna

menar att det är viktigt att konsulten känner samhörighet med antingen bemanningsföretaget och/eller med den kund de är på uppdrag hos. Flera av konsultcheferna har själva, innan de fick rollen som konsultchef, börjat sin bana som konsult och har därmed egen erfarenhet av konsultrollen och hur känslan av samhörighet upplevdes. I diskussionen om samhörighet kommer även vikten av konsultens trivsel på uppdraget upp och konsultcheferna är tydliga i sin ståndpunkt att konsulterna måste trivas och må bra på sina uppdrag hos kunderna. Konsultchef EF, uttrycker vikten av trivseln på följande sätt:

“Våra konsulter får ju absolut inte må dåligt ute på ett uppdrag och känna att de nästan är tvingade att vara kvar” (EF)

Citatet visar att konsultchef EF har en förståelse, många gånger på grund av sin egen erfarenhet, för hur konsultrollen kan upplevas och den situation som konsulterna befinner sig i. Vid intervjuerna drar sig en annan av konsultcheferna just till minnes hur denne upplevde konsultrollen och att det fanns en känsla av samhörighet med kunden på det uppdrag som uthyrningen var hos. Fördelen av att själv ha arbetat som konsult och därmed ha insyn i konsultens vardag uttrycker denne konsultchef på följande sätt:

“Jag har ju själv också varit konsult och varit på den sidan och jag upplevde ju själv att jag var nästan anställd på det företaget, jag var på, än på “bemanningsföretaget”. “ (CD)

Konsultchef CD uttrycker det som att det är lätt, för den som är konsult, att känna samhörighet med den kund som uppdraget utförs hos. Konsultchefen som själv befunnit sig i en sådan situation, under sin tid som konsult, kände sig som en del av kundföretaget och hade en känsla av att vara en av företagets anställda.

Samtidigt som konsultcheferna menar att det är lätt, för konsulten, att känna samhörighet med den kund som uppdraget utförs hos, så uttrycker de sig också i positiva ordalag när konsulterna faktiskt känner denna samhörighet med den kund de är uthyrda på uppdrag hos. Detta förklarar en konsultchef EF på följande sätt:

“Det är fantastiskt tycker jag när man som konsult känner att det känns som att man jobbar hos kunden. När de säger: ”Nej men jag känner mig som “XX”...jag är ju inte anställd, men jag känner mig mer som “XX”, än

“bemanningföretaget”. Och det är ju positivt, för då är det en kund som tar hand om våra konsulter.” (EF)

Konsultchef EF anser att det är positivt när konsulten upplever det som att de är anställda och känner samhörighet med kunden då de menar att det är ett tecken på att konsulten blir väl omhändertagen av kunden.

Att konsulterna känner samhörighet med det företag de är uthyrda till ser konsultcheferna som värdefullt men de ser gärna även att konsulterna känner samhörighet med bemanningföretaget. Att där finns ett mål att eftersträva detta uttrycker konsultchef CD, på följande vis:

“för att vår utmaning är ju att få konsulterna att känna att “bemanningföretaget” är arbetsgivaren och inte kunden som den är hos” (CD)

CD uttrycker det som att det är lättare för konsulterna att känna samhörighet med kunden och att denna samhörighet inte kommer lika automatiskt med bemanningföretaget.

Ovanstående citat indikerar att konsultcheferna ser det som viktigt att konsulterna trivs och känner samhörighet med antingen bemanningföretaget och/eller med kunden.

4.2 Vem ska konsulterna känna samhörighet med?

Konsultcheferna pratar i positiva ordalag i de fall konsulterna känner lojalitet, eller det som vi tolkar som samhörighet, med antingen bemanningföretaget eller med kunden. Under intervjuerna framkom dock en oklarhet gällande denna samhörighet då konsultcheferna inte tar någon direkt ställning till vem, bemanningföretaget eller kunden, som de föredrar att konsulten känner samhörighet med. Konsultcheferna uttrycker det istället som att det är bra om konsulten känner samhörighet med bemanningföretaget men det är även bra om konsulten känner samhörighet med kunden. Konsultchef BC uttrycker detta på följande vis:

“Vi vill att de ska känna att “bemanningföretaget” är deras arbetsgivare och de har en tillhörighet till oss. Men sen är det väldigt positivt om de kommer in bra hos kunden och känner lojalitet där” (BC)

Här ser vi att konsultchefen tycker det är positivt om konsulten känner en form av tillhörighet med bemanningsbolaget då de är konsultens arbetsgivare och därmed betalar ut konsultens lön. I samma mening säger dock konsultchefen att det även är bra om konsulten känner en samhörighet med kunden. Detta sätt att uttrycka samhörigheten till bägge parter gör att det inte verkar spela konsultchefen någon roll till vem konsulten verkligen känner samhörighet.

Att det verkar vara mindre betydelsefullt för konsultchefen med *vem* konsulten känner samhörighet bekräftas av följande citat, uttryckt av konsultchef AB:

“Medan vissa konsulter är väldigt lojala mot oss och behöver den kontakten, speciellt de som byter uppdrag väldigt ofta, får ju en helt annan kontakt med oss. Medan de som är på långa uppdrag får kanske en annan relation till kunden” (AB)

Förutom att citatet visar konsultchefen ser det som naturligt att konsulten känner samhörighet med antingen bemanningsföretaget eller med kunden så visar det också att konsultchefernas roll och samhörigheten med bemanningsföretaget kan se olika ut beroende på vilken typ av uppdrag som deras konsulter är uthyrda till. De konsulter som är uthyrda till kunder där uppdragen är längre, förefaller konsulterna ha mindre behov av samhörighet med bemanningsföretaget, medan de konsulter som är uthyrda till kortare uppdrag känner en större samhörighet med bemanningsföretaget. Konsultchef AB berättar vidare om vilken roll den som konsultchef får beroende på vilken typ av kund som konsulten är hos.

“Vissa konsulter är ju väldigt lojala mot det uppdraget där de är. De har en bra dialog med sin chef där och känner att “bemanningsföretaget” är mest ett ställe där jag rapporterar min tid, - jag är mer lojal mot kunden. Där har de inte behov av att träffa oss jätteofta.” (AB)

Konsultchef AB uttrycker det som att i de fall konsulten känner samhörighet och har en bra dialog med den arbetsledande chefen på uppdraget så har konsulten inte samma behov av kontakt med konsultchefen på bemanningsföretaget. När konsultchefen märker att konsulten känner samhörighet med kunden och att dialogen fungerar så finns inget behov, ifrån konsultens sida, att konsultchefen är lika närvarande. Konsultchef BC menar, i nedanstående citat, att konsultens upplevelse av uppdraget påverkas av hur väl konsulten blir integrerad i kundens verksamhet och en i “gänget”.

“Hos vissa (kunder) upplever man inte att de gör någon skillnad med en konsult eller inte. Hos vissa gör man det och det tror jag är en stor faktor i hur man upplever det. Om man ses som en i personalstyrkan eller om man är den inhyrda.” (BC)

I de fall då konsulterna känner sig som en del av kundens verksamhet så menar konsultcheferna att det påverkar till vem konsulten känner mest samhörighet med. Konsultchef DE menar att beroende på hur van kunden är vid att hyra in och därmed ta hand om konsulter så har detta påverkan på hur stor samhörighet konsulten känner med uppdragsgivaren. Konsultchef DE förklarar detta på följande sätt:

“Men just de här stora kunderna som jag jobbar med så är man så vana vid konsulter och inkluderar dem på ett sätt som gör att många av våra konsulter många gånger känner sig mer som kundens, alltså väldigt lojala mot våra kunder” (DE)

Av citatet ovan är det tydligt att Konsultchef DE ser det som positivt när kunden inkluderar konsulten på ett sätt så att de känner sig som en del av verksamheten och att de därmed även känner en samhörighet med kunden. Konsultcheferna uttrycker inte att de upplever någon “konkurrens” mellan dem och kunden gällande att få konsulten att känna samhörighet. Konsultchef BC uttrycker detta tydligt på följande vis:

“Vi vill ju naturligtvis att de kan känna lojalitet hos kunden. Det vill vi ju. Jag tycker inte att det brukar vara ett problem. Jag har aldrig varit i en situation där jag känner att lojaliteten för kunden står i vägen för min agenda” (BC)

De citat som vi presenterat i denna del av analysen menar vi indikerar att det finns en tvetydighet i de uttalanden som konsultcheferna gör angående samhörighet. Konsultcheferna betonar vikten av att konsulten känner samhörighet med bemanningsföretaget och/eller kunden. De tar dock inte ställning till vem de föredrar att konsulterna känner denna samhörighet med utan istället pratar de i positiva ordalag om att det är bra om konsulten känner samhörighet “någonstans”. Detta är något vi finner förvånande då målet enligt teorier inom normativ styrning, vanligen, är att chefer eftersträvar att skapa samhörighet med arbetsgivaren. Att konsultcheferna inte tar ställning med vilken part konsulten bör känna

samhörighet menar vi kan tolkas som att det finns olika infallsvinklar i denna syn på samhörighet.

4.3 Hur kan vi förstå denna samhörighet

Enligt teorier inom normativ styrning är chefers strävan att skapa samhörighet med det företag som medarbetaren är anställd på då det är ett sätt för arbetsgivaren att utöva styrning eller tillämpa sitt ledarskap (Alvesson & Willmott, 2002, s.620; Ashforth & Mael, 1989). För konsultchefernas del verkar det vara mindre betydelsefullt att konsulten känner samhörighet med bemanningsföretaget, det vill säga med sin arbetsgivare. De uttrycker det snarare som att det är bra om konsulten känner samhörighet med bemanningsföretaget, men det går även bra om konsulten känner samhörighet med kunden. Detta tvetydiga förhållningssätt är något som förvånar oss dels då konsultcheferna inte verkar sträva fullt ut efter att få konsulterna att känna samhörighet med bemanningsföretaget, dels att de inte tar ställning till vilket de föredrar, det vill säga om de föredrar att konsulten känner samhörighet med bemanningsföretaget eller om de föredrar att konsulten känner samhörighet med uppdragsgivaren.

4.3.1 Konsulten har sin chef på distans

Konsulterna som ständigt befinner sig på uppdrag hos kunder har inte samma dagliga kontakt med sin chef på bemanningsföretaget som de har med sin uppdragsgivare och konsultcheferna utför därmed en form av distansledarskap. Det team av konsulter som konsultchefen hanterar kan ses som en form av ett virtuellt team, en så kallad hybrid (Fiol & O'Connor, 2005, s.20), då kontakten med konsulterna vanligen sker med en frekvens på varannan månad alternativt efter konsultens behov. Då konsultcheferna även hanterar konsulter som helt och hållet arbetar som hemagenter, det vill säga att konsulterna sitter hemma i sin bostad och utför arbete åt en kund, så är detta ytterligare en form av ledarskap på distans, här i form av den mer rena formen av virtuellt team (Fiol & O'Connor, 2005, s.20). Dessa konsulter, eller hemagenter, träffar aldrig konsultcheferna fysiskt utan all kontakt sker via Skype. Då konsultcheferna befinner sig på ett visst avstånd ifrån konsulten, både vad gäller fysiskt avstånd men även socialt då konsulten som regel är mer socialt integrerad hos kunden, så kan det vara en utmaning för dem att skapa en social identitet och influera konsulten till önskvärd prestation (Antonakis & Atwater, 2002, 674;677). Då konsultchefen inte är direkt delaktig i det arbete som konsulten utför eller ska utföra på uppdraget så kan detta förstås som att

influera konsulten till önskvärd prestation och skapandet av den sociala identiteten är något som läggs över på den uppdragsgivare som hyrt in konsulten. Konsultchefens roll blir då istället att fokusera på att sätta tydliga direktiv och mål för konsulternas arbete (Howell, Neufeld & Avolio, 2005, s.275). Eftersom konsultcheferna hanterar en stor mängd konsulter, mellan 50 och 70 konsulter, så måste de även släppa på sitt kontrollbehov (Bass, 1998 i Anatonakis & Atwater, 2002, s.692) och därigenom överlåta en del av chefskapet på den uppdragsgivare som konsulten är uthyrd till.

Att konsultcheferna uttrycker sig tvetydigt gällande med vem konsulten kan känna samhörighet med, kan förstås utifrån teorin om ledarskap på distans, att de måste släppa på viss kontroll för att göra sin roll hållbar. Ur konsultchefens synvinkel så är det bra om konsulten känner samhörighet med bemanningsföretaget, men det är inte nödvändigt för konsultens prestation på uppdraget.

4.3.2 Konsultens trivsel på uppdraget är avgörande för att utföra ett gott arbete

Olofsdotter (2008, s.52) diskuterar i sin avhandling, "Flexibilitetens främlingar", att de sociala relationerna är avgörande för konsultens trivsel på uppdraget. Att det är viktigt att konsulterna trivs på sina uppdrag är även något som konsultcheferna uttrycker på flera olika sätt. Konsultchef EF uttrycker i nedanstående citat att när konsulten trivs och känner samhörighet med kunden så genererar detta att även kunden blir nöjd:

"När det är så att en konsult känner så (trivs och känner samhörighet med kunden) , så är det ofta så att kunden är nöjd också. Alltså det hänger ofta ihop." (EF)

Konsultchef EF menar vidare, i nedanstående citat, att när det uppkommer en situation där konsulten inte trivs på uppdraget och där kunden också uppmärksammat detta, så kan en förflyttning av konsulten behöva göras för att alla parter ska få ut det bästa av samarbetet:

"Det kan ju vara en sådan situation att kunden faktiskt är helt okej med att vi byter ut (konsulten). För att då kanske han eller hon har märkt att konsulten inte trivs riktigt, eller vad det nu är." (EF)

Då konsulten trivs på uppdraget så gör denne troligtvis ett bra arbete vilket gynnar bemanningsföretaget i avseendet att kunden blir nöjd med den konsult som konsultchefen rekryterat till uppdraget. Detta kan därmed förstås som att det är av mindre vikt till vem konsulten känner samhörighet. Det som gynnar bemanningsföretaget bäst, är när konsulten känner *någon form* av samhörighet. För konsultens prestation på arbetet är det dock mindre avgörande om denna samhörighet är med bemanningsföretaget eller med kunden. Konsultchef AB menar i nedanstående citat att konsultchefernas roll är att balansera så att bägge parter, det vill säga både kund och konsult, är nöjda med utbytet:

*“Målet det är ju att vi ska ha en nöjd kund som vill vända sig till
“bemanningsföretaget” igen och som känner att vi gör ett bra jobb och att
konsulten ska känna att det är ett bra uppdrag... ..vi ska ha kunden och vi ska
ha konsulten nöjd. Det är fokuset.” (AB)*

I detta citat synliggörs att målet är att samarbetet mellan kund, konsult och bemanningsföretag ska generera ytterligare affärsmöjligheter och att kundens nöjdhet och konsultens trivsel på uppdraget därmed är central.

4.3.3 Vikten av en social identitet

Konsultcheferna, som uttrycker sig som att det är positivt om konsulterna känner samhörighet med antingen bemanningsföretaget eller det kundföretag de är uthyrda till, verkar vara medvetna om människors behov av att identifiera sig med en social kategori (Ashforth & Mael, 1989). Konsulterna, som visserligen har sin anställning och på så vis sin tillhörighet på bemanningsföretaget, försätts kontinuerligt i nya miljöer och kommer därmed ständigt i kontakt med nya och olika sociala sammanhang. Då dessa sociala konstellationer kan se mycket olika ut, kan det även innebära en utmaning för konsulten att känna sig som en del av verksamheten och känna samhörighet med kunden. Konsultcheferna menar att en avgörande faktor för att konsulten ska känna samhörighet med kunden är dels uppdragets längd dels hur van uppdragsgivaren är vid att hyra in och ta hand om konsulter. I de fall konsulten utför ett uppdrag hos en kund där beställaren, som vanligen är den arbetsledande chefen, är närvarande i konsultens arbete och integrerar konsulten väl i verksamheten, så är möjligheterna till att konsulten ska känna samhörighet med kunden större än om beställaren är mindre närvarande. Detta illustreras av nedanstående citat uttryckt av konsultchef AB:

“Är de på ett uppdrag där de har en beställare som är väldigt närvarande, så tror jag inte att de saknar oss lika mycket.” (AB)

Att konsultcheferna uttrycker sig i positiva ordalag gällande konsultens möjlighet att få vara en del av den sociala grupp som kundens verksamhet kan förstås som att denna delaktighet och tillhörighet skapar en stabilitet för konsulten samtidigt som den framhäver konsultens identitet (Fiol & O’Connor, 2005, s.21). I och med att kunden är den arbetsledande chefen så är det också denne som ser och uppfattar den prestation som konsulten utför. Konsultcheferna ser det som positivt i de fall kunden tar hand om feedback-samtal med konsulten då de menar att det ger större genomslag. Konsultchef DE uttrycker det positiva i när kunden ger konsulten feedback på följande sätt:

“Vissa kunder är ju jättebra på att ha samtal även med våra konsulter, alltså de ger dem det lilla feedbacksamtal och då känner de sig väldigt nöjda med det”.
(DE)

Att det ses som positivt när feedback-samtal genomförs av kunden kan förstås som att konsulten då får ett slags erkännande av sin prestation på uppdraget vilket kan motivera dem ytterligare i deras yrkesroll (Herzberg, 2003).

I de fall konsulten inte får möjlighet att känna denna samhörighet med kunden så ligger det på konsultchefen att försöka skapa denna samhörighet med bemanningsföretaget i stället. Konsultchefen som har personalansvar för mellan 50 och 70 konsulter får en “tyngre” roll i de fall då konsulten inte känner samhörighet med kunden utan detta måste skapas med bemanningsföretaget. Att konsultcheferna därmed uppfattar det positivt när uppdragsgivaren integrerar konsulten kan ses som ett sätt för konsultchefen att göra sin konsultchefsroll hållbar. De kan då lämna över visst ansvar till kunden så de istället får utrymme att prioritera andra delar av sitt arbete.

4.4 Vad är detta för slags samhörighet

I vår analys har framkommit att konsultcheferna anser att samhörighet är viktigt men att denna samhörighet kan vara både med bemanningsföretaget och/eller med kundföretaget. Konsultcheferna uttryckte det som att det var bra om konsulten kände samhörighet med bemanningsföretaget samtidigt som de, i samma mening, uttryckte att det även var bra om

konsulten kände samhörighet med kunden. Detta dubbla budskap var något vi fann tvetydigt då konsultcheferna inte gjorde något ställningstagande till med vilken part de föredrog att konsulten kände denna samhörighet.

Genom att förstå bakgrunden till varför konsultcheferna uttrycker sig tvetydigt gällande samhörigheten med bemanningsföretaget, så kan vi också bättre förstå varför de väljer att inte ta ställning till med vilken part de önskar att konsulten känner samhörighet.

4.4.1 Konsultens förmåga att trivas, känna delaktighet och förflytta sig mellan uppdrag

Då konsultcheferna har en form av distansledarskap och därmed inte är lika involverad i konsultens vardag, som den arbetsledande chefen som konsulten är på uppdrag hos, så får konsultcheferna i viss mån förlita sig på att kunden sköter en del av chefskapet på ett bra sätt. Att konsultens trivsel är av stor vikt är något som konsultcheferna återkommer till. Detta, i sin tur, kan förstås som att i de fall konsulten mår bra och trivs så gör denne ett bra arbete vilket i sin tur gynnar bemanningsföretaget då kunden blir nöjd med arbetet som utförs. Vikten av att konsulten gör ett bra arbete är av central betydelse för bemanningsföretaget då konsultens prestation är avgörande för framtida affärer med kunden. Ur denna synvinkel blir det därmed tydligt varför konsultcheferna uttrycker sig tvetydigt gällande med vilken part konsultens bör känna samhörighet. Så länge konsulten känner en form av "trivsel-samhörighet", det vill säga denne trivs med sitt uppdrag och sin roll, så kommer troligtvis konsulten att göra ett bra arbete och då är det av mindre betydelse, för konsultchefens del, med *vem* konsulten känner samhörighet.

Konsultcheferna pratar i positiva ordalag i de fall då konsulten blir väl integrerad i kundens sociala miljö och får känna sig delaktig i kundens verksamhet. Detta förhållningssätt tyder också på att konsultcheferna är väl medvetna om den sociala interaktionen är av stor betydelse för individen. Det vill säga att i de fall kunden "tar hand om" konsulten som om denne var en av de anställda så ses detta som positivt av både konsult och konsultchef. Detta kan förstås som att det finns ett värde för konsultens självförtroende och självbild att få vara en del av någonting och där detta "någonting" antingen kan vara att känna delaktighet i kundens verksamhet eller att känna delaktighet i bemanningsföretaget en så kallad "delaktighets-samhörighet".

Då konsulterna arbetar inom den ambulerande verksamheten så kan den samhörighet som en konsult känd med en kund på ett uppdrag förändras i och med att konsulten förflyttas till ett annat uppdrag. Konsultens förmåga att anpassa sig till denna flexibla situation och därmed “rota sig” i kontinuerligt nya miljöer kan vara en viktig faktor för konsultens trivsel och i vilken utsträckning konsulten känner sig delaktig i kundens eller bemanningsföretagets verksamhet. De konsulter som har en god anpassningsförmåga där de, på kort tid, blir socialt integrerade och trivs på uppdraget kan också förstås som att de har en form av “mobil-samhörighet”. Det vill säga en slags samhörighet som går att “plocka med sig” och att konsulten därmed kan finna en trivsel och integration var denne än befinner sig.

5 Resultat

Genom vår analys har vi fått ett svar på vår frågeställning om: Hur kan man förstå varför de sex konsultcheferna förhåller sig positivt till att deras konsulter känner samhörighet med både bemanningsföretaget och/eller kundföretaget.

Konsultcheferna verkar inom en speciell kontext och ett sätt att se på relationen mellan konsultchef, konsult och kund är att se bemanningsföretaget som den som “föder” konsulten och kunden som den som “göder” konsulten. Bemanningsföretaget “föder” konsulten i form av att det är där de har sin anställning och det är därifrån de får sin lön och för bemanningsföretagets del kan det därför vara viktigt att konsulterna känner en form av tillhörighet till dem. Hos kunden får konsulten sin dagliga arbetsledning och i många fall tar även uppdragsgivaren hand om feedback-samtal. Detta i sin tur kan ses som att kundföretaget “göder” konsulten då det är på kundföretaget som konsulten får sin utveckling.

I våra intervjuer med konsultcheferna framkommer att de anser att det är bra om konsulten känner samhörighet med bemanningsföretaget men det är även bra om de känner samhörighet med kunden. I sina uttalanden tog de dock inte ställning till vem de föredrog att denna samhörighet fanns hos. Detta var något vi fann förvånande då målet, med ett normativt styrningssätt, är att medarbetaren ska känna samhörighet med arbetsgivaren. Konsultcheferna uttrycker inte detta som att det är något de försöker eftersträva utan de menar istället att det är bra om konsulten känner samhörighet “någonstans”.

Dessa tvetydiga uttalanden från konsultcheferna där de inte tar ställning till med vem de föredrar att konsulten känner samhörighet med, kan förstås som att det är av mindre vikt så länge som konsulten gör ett bra arbete. Enligt Olofsdotters (2008, s.52) avhandling, "Flexibilitetens främlingar", är den sociala integrationen avgörande för konsultens trivsel på uppdraget. Detta kan i sin tur förstås som att om trivseln är god så skapar detta även en form av samhörighet med bemanningsföretaget eller uppdragsgivaren. För konsultchefens och bemanningsföretagets del är det viktigaste att konsulten gör ett bra jobb på sitt uppdrag, då detta i sin tur kan generera fler uppdrag ifrån samma kund. Att få konsulten att känna samhörighet med bemanningsföretaget är således nedprioriterat i förhållande konsulternas trivsel och goda arbetsprestation. Detta besvarar därmed vår frågeställning kring varför konsultcheferna förhåller sig positivt till att konsulterna känner samhörighet med både bemanningsföretaget och/eller kundföretaget.

Då konsultens trivsel och känsla av samhörighet troligtvis är avgörande för att göra ett bra arbete så är det mindre väsentligt om denna samhörighet är hos bemanningsföretaget eller om det är hos uppdragsgivaren. För konsultchefens och bemanningsföretagets så är det viktigare att kunden återkommer när denne har ett behov av ytterligare personalförstärkning. Att den återkommande affärsrelationen är viktig uttrycker konsulchef AB på följande sätt:

"Vi vill ha en nöjd kund som nästa gång det kommer ett behov känner att det där gjorde "bemanningsföretaget" bra förra gången, så vi vänder oss till dem igen." (AB)

Denna typ av samhörighet som existerar inom bemanningsföretagets specifika kontext, där bemanningsföretaget "föder" och kundföretaget "göder", menar vi även kan brytas ner i tre olika nyanser av samhörighet i syfte att belysa vad denna samhörighet rör sig om. Vi kommer härmed att presentera tre begrepp som vi anser belyser olika aspekter av den form av samhörighet som framkommit i vår analys. Dessa utgör vårt kunskapsbidrag till existerande teori inom normativ styrning.

5.1 "Trivsel-samhörighet"

<p>Definition av trivsel-samhörighet: Konsulten upplever välbefinnande och belåtenhet med den sociala gemenskapen.</p>

I vilken mån konsulten blir socialt integrerad i kundens verksamhet är avgörande för konsultens trivsel på uppdraget (Olofsdotter, 2008, s.52). Trivseln menar vi även är avgörande för konsultens prestation på uppdraget. För konsultchefens del är därmed konsultens trivsel av stor vikt då detta kan innebära att konsulten presterar väl och att affärsrelationen med kunden därmed kan upprätthållas. Det viktiga i detta sammanhang blir därmed att skapa en form av "trivsel-samhörighet" vilken innebär att konsulten trivs, mår bra och känner sig "hemma" någonstans. Det är alltså av mindre vikt *var* konsulten känner denna samhörighet.

5.2 "Delaktighets-samhörighet"

Definition av delaktighets-samhörighet: Konsulten känner sig som en del av en kollegial gemenskap.

Då konsulten blir väl integrerad i kundens verksamhet och känner sig delaktig i det som sker på uppdraget och kunden "tar hand om" konsulten, som om denne var en av de anställda, så bidrar detta till konsultens möjlighet att trivas i sin konsultroll. För konsultchefens del kan detta även innebära att kunden tar delar av chefskapet vilket, i sin tur, innebär en avlastning för konsultchefen så att dennes roll blir hållbar. Denna form av samhörighet menar vi kan ses som en form av "delaktighets-samhörighet" där det centrala just är att konsulten får känna sig som "en i gänget" hos kunden.

5.3 "Mobil-samhörighet"

Definition av mobil-samhörighet: Konsulten kan känna trivsel och/eller delaktighet var denne än befinner sig.

Då konsulterna arbetar inom den ambulerande verksamheten så kan den samhörighet som en konsult känd med en kund på ett uppdrag förändras i och med att konsulten förflyttas till ett annat uppdrag. Konsultens förmåga att anpassa sig till denna flexibla situation och därmed "rota sig" i kontinuerligt nya miljöer kan vara en viktig faktor för konsultens trivsel och i vilken utsträckning konsulten känner sig delaktig i kundens eller bemanningsföretagets verksamhet. De konsulter som har en god anpassningsförmåga där de, på kort tid, blir socialt

integrerade och trivs på uppdraget kan också förstås som att de har en form av “mobil-samhörighet”. För konsultchefens del kan det vara av stor vikt i vilken mån konsulterna lyckas balansera denna mobila-samhörighet. I de fall konsulterna har lätt för att anpassa sig så kan det innebära att konsultcheferna, i mindre utsträckning, behöver involveras i konsultens arbete hos kunden. Den “mobila-samhörigheten” kan förstås som att den går att plocka med sig och att konsulten kan finna en trivsel och integration var denne än befinner sig.

6 Slutsats

Vi har nu med våra empirifynd, trivsel-samhörighet, delaktighets-samhörighet och mobil-samhörighet argumenterat för en mer nyanserad bild av konsulternas behov av samhörighet som konsultcheferna inom bemanningsföretaget förhåller sig till. Vi anser att resultatet av vår studie som nyanserar samhörighets-begreppet inom normativ styrning även kan ses i ett vidare perspektiv i samband med att distansledarskap blir allt mer vanligt i den globaliserade arbetsmiljö som många av dagens företag verkar inom.

De tre nyanser av samhörighet som vår studie kommer fram till bidrar till en ökad förståelse för vikten av att ta hänsyn till kontexten för arbetsgivaren vid tillämpning av normativ styrning. Den specifika konstellationen av en organisation påverkar huruvida ett visst ”styrmedel” fungerar och ger för effekter. Fastän de existerande teoriernas kring samhörighet inom normativ styrning beskriver samhörighetens funktion som ett sätt att motivera den anställda till att känna tillhörighet till arbetsgivaren, visar det sig att det inte behöver vara så i vår studie (Ashforth & Mael, 1989; Alvesson & Willmott, 2002). De befintliga teorierna belyser snarare ett potentitellt sätt att se på samhörighet, men i den specifika kontexten som vår studie verkar inom gör sig fler nya nyanser av samhörighet synliga. Att framkalla en känsla av samhörighet till arbetsgivaren hos den anställda är visserligen ett effektivt sätt att utöva normativ styrning på, men detta beror på vilken typ av kontext arbetsgivaren verkar inom vid tillämpning av normativ styrning. Genom att ta hänsyn till kontexten kan arbetsgivaren tillämpa sin styrning utifrån vad som är mest viktigt och relevant i sammanhanget. Detta visas i vår studie inom bemanningsföretaget där det råder ett mer kortsiktigt tankesätt gällande de konsulter som är anställda inom verksamheten. I denna

kontext inom bemanningsföretaget fanns där andra motiv till varför samhörigheten inte nödvändigtvis behövde upplevas med arbetsgivaren.

Resultatet av vår studie vill således lyfta fram vikten av ta hänsyn till kontexten; exempelvis vilket typ av organisation det är i fråga om och vad affärsidén bygger på, vid tillämpning av normativ styrning på en mer generell nivå. I den nutida globaliserade världen där distansen ökar mellan arbetsgivaren och den anställde ställs det ett allt större krav på att en arbetsgivare ska kunna tillämpa normativ styrning på distans. Vi kan med andra ord inte längre nöja oss med kunskapen om att normativ styrning är effektivt, utan behöver gå djupare och sätta konceptet om normativ styrning i ett "distans"-perspektiv. Det finns så att säga "inga dåliga väder, utan bara dåliga kläder". Allt eftersom omständigheterna förändras, från ett ledarskap i närhet till ledarskap på distans, behöver vi klä och utrusta oss med ny kunskap om den normativa styrningens funktion i förändrade sammanhang. Att samhörighetsbegreppet får en annorlunda funktion inom bemanningsföretagets kontext kan vara en indikation på att fler nyckelbegrepp inom normativ styrning kan behöva nyanseras när de tillämpas i en ny kontext. Således skulle vi vilja föreslå samt bana väg för framtida forskning inom normativ styrning på distans.

Referenser

- Alvesson, Mats. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *Academy of Management Review*. Vol. 28. No.1. Pp.13-33.
- Alvesson, Mats. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, Mats. & Willmott, Hugh. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*. Vol. 39. Issue 5. Pp.619-644.
- Allvin, Michael. (2001). Distansarbete: Ett instrument för frihet eller kontroll? *Arbetsliv i omvandling*. 2001:10. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. (Stockholm: Elander Gotab).
- Antonakis, John. & Atwater, Leanne. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leader Quarterly*. Vol. 13(6). Pp.673-704.
- Ashforth, Blake E. & Mael, Fred. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*. Vol. 14. Issue 1. Pp.20-39.
- Bergström, Ola., Håkansson, Kristina., Isidorsson, Tommy. & Walter, Lars. (2007). *Den nya arbetsmarknaden: Bemanningsbranschens etablering i Sverige*. Karlshamn: Lagerblads Tryckeri AB.
- Bryman, Alan och Bell, Emma. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 1:4. Malmö: Liber.
- Domsch, Michael E. & Hristozova, Elena. (2006). *Human Resource Management in Consulting Firms*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin.
- Eriksson-Zetterquist, Ulla & Ahrne, Göran (2011). "Intervjuer" i Ahrne, Göran. & Svensson, Peter. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Upplaga 1:3. Malmö: Liber.
- Fiol, C. Marlene. & O'Connor, Edward J. (2005). Identification in Face-to-Face, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions. *Organization Science*. Vol. 16. Issue 1. Pp.19-32.
- Grandori, Anna. & Soda, Giuseppe. (1995). Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*. Vol. 16. Issue 2. Pp.183-214.
- Herzberg, Frederick. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. Vol. 65. Issue 5. Pp.109-120.
- Howell, Jane M., Neufeld, Derrick J. & Avolio, Bruce J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *The Leadership Quarterly*. Vol. 16 (2). Pp.273-285.
- Jenkins, Richard. (2008). *Social Identity*. Third edition. London: Routledge.

Kantelius, Hannes. (2010). Inhyrningens logik – Långtidsinhyrda arbetare och tjänstemäns utvecklingsmöjligheter och upplevda anställbarhet. *Arbete och Hälsa*. Nr 2010;44(10). Göteborg: Göteborgs universitet.

Mintzberg, Henry. (1990). The Manager's Job: Folklore & Fact. *Harvard Business Review*. Vol. 68. Issue 2. Pp.163-176.

Olofsdotter, Gunilla. (2008). Flexibilitetens främlingar – Om anställda i bemanningsföretag. Doktorsavhandling. Mittuniversitetet.

Reichheld, Frederick F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. Vol. 81. Issue 12. Pp.46-54.

Rienecker, Lotte & Jørgensen, Peter Stray (2006). *Att skriva en bra uppsats*. Upplaga 2. Malmö: Liber.

Rennstam, Jens & Wästerfors, David (2011). "Att analysera kvalitativt material" i Ahrne, Göran. & Svensson, Peter. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Upplaga 1:3. Malmö: Liber.

Shamir, Boas., House, Robert J. & Arthur, Michael B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based on Theory. *Organization Science*. Vol.4. No. 4. Pp.577-594.

Sveningsson, Stefan och Alvesson, Mats. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.

Thompson, James D., Zald, Mayer N. & Scott, W. Richard. (2003). *Organizations in Actions: Social Science Bases of Administrative Theory*. New edition. New Jersey: Transactions Publishers.

Watson, Tony (2006), *Organising and Managing Work*. Essex: Prentice Hall.

Öberg, Peter. (2011). "Livshistorieintervjuer" i Ahrne, Göran. & Svensson, Peter. (red) *Handbok i kvalitativa metoder*. Upplaga 1:3. Malmö: Liber.

Elektroniska källor

Bemanningsföretagen. 2013a. Bemanningsbranschens historia. http://www.bemanningsforetagen.se/branschfragor/om-branschen_1/historia (Hämtad 2013-12-08)

Bemanningsföretagen. 2013b. Unga i bemanningsbranschen. <http://www.bemanningsforetagen.se/branschfragor/unga-i-bemanningsbranschen> (Hämtad 2013-12-08)

Chefstidningen: HR- och ledarskapsmagasin för akademiker. 2012. Tema Bemanningsbranschen. <http://www.chefstidningen.se/text/tema-bemanningsbranschen> (Hämtad 2013-12-07)