

# Konsultens upplevelse av sin yrkesform

---

En kvalitativ arbetslivspedagogisk studie

Ida Bohm & Annelie Bjelkholm

---

Handledare  
Fredrik Sandberg



# Abstrakt

Arbetets art: Kandidatuppsats, 15hp

Sidantal: 46

Titel: Konsultens upplevelse av sin yrkesform

Författare: Ida Bohm & Annelie Bjelkholm

Handledare: Fredrik Sandberg

Datum: 2020-01-13

**Sammanfattning:** Konsultbranschen växer och hur detta påverkar individer, organisationer och samhället diskuteras frekvent i media. I denna studie vänds blicken mot konsulternas perspektiv och syftet med uppsatsen är att analysera konsulternas upplevelse av sin yrkesform. Metoden för studien är kvalitativ och fem semistrukturerade intervjuer ligger till grund för den empiri som presenteras. Studien har gjorts utifrån en abduktiv och hermeneutisk forskningsansats. Frågeställningarna fokuserar på vad som kännetecknar bilden av en konsult, vilka ramar för yrkesformen som finns för konsulten att förhålla sig till, vilken betydelse som hemorganisationens organisationskultur har för konsulten samt vilka förutsättningar för lärande och utveckling konsulten upplever relaterat till sin yrkesform. Studiens resultat påvisar att bilden av en konsult kännetecknas av flera egenskaper, karaktärsdrag och funktioner som konsulterna själva också identifierar sig med. Ur bilden skapas förväntningar på konsulten som också sedan utgör en del av ramen för yrkesformen som finns för konsulten att förhålla sig till. Konsultens egenskaper och funktioner är något som förväntas tillämpas i arbetet på kundorganisationen. Övriga ramar som finns för konsulten att förhålla sig till är att återkommande byta arbetsplats där de behöver vara lyhörda och anpassa sig till olika typer av strukturer, organisationskulturer och människor. Kunduppdragen är tidsbestämda, vilket kan påverka relationsskapande såväl som känslor av tillhörighet. Kravet på leverans, att leva upp till förväntningar och att prestationerna ständigt mäts och utvärderas av både kundorganisation och hemorganisation är andra aspekter av yrkesformens ramar. Hemorganisationens organisationskultur har betydelse för konsulten på flera plan, inte minst i form av att erbjuda trygghet och stöd i den föränderliga arbetssituationen. Kulturen genererar känslor av tillhörighet, och ordet familj används återkommande för att beskriva synen på hemorganisationen. Organisationskulturen hos hemorganisationen tycks uppmuntra till lärande både för och mellan konsulterna. Yrkesformen i sig upplevs som utvecklande, då den erbjuder många utmaningar, och arbetsrotationen är en bidragande komponent i det lärande som sker. Kunskap och erfarenhet som konsulten tillägnat sig på kunduppdrag kan sedan föras tillbaka till hemorganisationen och på så vis stärka organisationens kompetens, samt användas i kommande uppdrag. I diskussionen reflekteras kring bilden av konsulten som objekt eller subjekt, organisationsandans betydelse för utveckling samt tiden som påverkande faktor för yrkesformen.

**Nyckelord:** Hermeneutik, identitet, konsult, konsultbolag, konsultbranschen, lärande, organisationsidentitet, organisationskultur, tillhörighet, utveckling.

# Innehåll

Abstrakt .....	i
Nyckelord .....	i
Förord .....	i
Introduktion .....	1
1.1 Inledning .....	1
1.2 Bakgrund .....	1
1.2.1 Konsultbranschen .....	1
1.2.2 Konsult AB .....	2
1.3 Syfte och frågeställningar .....	3
1.4 Avgränsning .....	3
1.5 Disposition .....	4
2. Metod .....	5
2.1 Metodologiska utgångspunkter .....	5
2.1.1 Abduktiv ansats .....	5
2.1.2 Hermeneutiskt perspektiv .....	5
2.1.3 Förförståelse .....	6
2.2 Genomförande .....	7
2.2.1 Urval .....	7
2.2.2 Intervju som datainsamlingsmetod .....	8
2.2.3 Databearbetning och analysprocess .....	9
2.3 Kvalitet .....	11
2.4 Etiska överväganden .....	12
3. Teori .....	14
3.1 Litteratursökning .....	14
3.1.1 Källkritik .....	14
3.2 Tidigare forskning .....	15
3.3 Teoretiskt ramverk .....	16
3.3.1 Konsulten .....	16
3.3.2 Identitet .....	18
3.3.3 Organisationskultur .....	19

3.3.4 Lärande och utveckling .....	20
<b>4. Resultat och analys.....</b>	<b>23</b>
4.1 Bilden av konsulten .....	23
4.1.1 Ständigt driven och flexibel.....	23
4.1.2 Buren av förväntningar.....	24
4.1.3 Nya uppdrag - nya roller.....	25
4.2 Ramar för yrkesformen.....	26
4.2.1 Behov av lyhördhet och anpassning .....	26
4.2.2 Leverans och mätning.....	28
4.2.3 Ett färdigt paket .....	29
4.2.4 Konsulten eller Kollegan.....	30
4.3 Betydelsen av hemorganisationens organisationskultur.....	31
4.3.1 Den fasta punkten .....	31
4.3.2 Konsultfamiljen .....	33
4.4 Möjliggörandet av lärande och utveckling .....	34
4.5 Sammanfattning .....	37
<b>5. Diskussion .....</b>	<b>39</b>
5.1 Besvarande av frågeställningar.....	39
5.2 Objekt eller subjekt.....	40
5.3 En anda som väg till utveckling .....	42
5.4 Tid som en påverkande faktor .....	42
5.5 Metoddiskussion.....	44
5.3 Förslag till vidare forskning .....	46
<b>Referenser.....</b>	<b>47</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>51</b>
Bilaga 1. Intervjuguide.....	51

# Förord

”Lita på processen” var ett av de råd som vi i början av uppsatsarbetet fick av vår handledare. Rådet har varit vårt ledord, något vi fallit tillbaka på och i svåra stunder upprepat likt ett mantra. Denna period av uppsatsarbete, som påbörjades långt innan själva skrivandet tog form, har präglats av blandade känslor. Vi är inte de första att likna uppsatsskrivande med en tur i en berg- och dalbana - men det är ju en liknelse som är så talande. En mängd känslor och sinnesstämningar har passerat revy. Det är också så vi nu lämnar detta skrivande: med blandade känslor. Vi erfar en viss lättnad och tomhet, men framför allt känner vi stolthet och glädje.

Vi riktar ett stort tack till Konsult AB och de konsulter som valt att medverka i denna studie. Vi vill även tacka vår handledare Fredrik Sandberg som genom handfasta råd och feedback haft en lugnande inverkan när vi känt oro och tvivel. Vi vill också tacka de människor i vår omgivning som på olika sätt stöttat och peppat oss.

Sist men inte minst vill vi tacka varandra för ett bra samarbete. Vi har kompletterat varandra så att bådas särskilda kompetenser kommit till sin rätt vilket har gett uppsatsen en dimension vi inte skulle ha kunnat åstadkomma var för sig.

Lund 2020-01-13

Annelie Bjelkholm & Ida Bohm

# Introduktion

Kommande avsnitt utgör en introduktion till uppsatsarbetet. Inledningen ämnar skapa en samlad bild av arbetets riktning och utgångspunkt. En bakgrund ges där fakta gällande konsultbranschen samt studieorganisationen presenteras. Syfte och frågeställningar presenteras, för att följas av avgränsningar för arbetet samt dess disposition.

## 1.1 Inledning

Konsultbranschen har gått från att tidigare vara något nytt och okänt, till en bransch som är såväl attraktiv som välkänd. Yrkesgrupperna inom branschen är många och så även konsulterna (Josefsson, 2019, 15 november). I vår samtid är debatterna kring inhyrda medarbetare dock många. Det diskuteras huruvida verksamheter och dess kunder påverkas negativt av att använda sig av inhyrd personal. Det debatterats kring risker med att ordinarie personal möjligen kan bli utkonkurrerade av den mer flexibla anställningsform som bemanningsbranschen erbjuder. Löneskillnader mellan ordinarie anställda och inhyrd personal är även något som påtalats i media (Gustafsson, A. & Röstlund, L., 2019, 15 maj).

Den allmänna debatten som förs handlar ofta om den del av bemanningsbranschen där personal hyrs in på arbetsplatser som har vakanser och tjänster som är akuta eller svåra att tillsätta på traditionellt sätt, exempelvis inom sjukvården. Inte sällan nämns i dessa debatter hur den ökade kostnaden för att ta in konsulter för att täcka dessa tjänster urholkar budgeten för verksamheten (Gustafsson, A. & Röstlund, L. 2019, 15 maj).

Vi vill emellertid fokusera på en specifik del av branschen, nämligen de högspecialiserade konsulter som anlitas för att bidra med mer än att fylla en vakant tjänst. Detta är en yrkesgrupp som också hamnar i korselden i debatten kring inhyrd personal. Samhället, organisationer och människor har olika uppfattningar om konsultbranschen och dess påverkan på arbetsplatserna de verkar inom. I denna studie vill vi lyfta konsulternas egna upplevelser och röster angående sin yrkesform, då vi anser att detta fokus saknar såväl nyans som djup i nuvarande forskning. Ur det arbetslivspedagogiska perspektivet finns flera intressanta aspekter att belysa gällande konsulters yrkesform och vi önskar att detta arbete kommer kunna bidra till att rikta ljuset på flera av dem.

## 1.2 Bakgrund

I kommande avsnitt beskrivs konsultbranschens framväxt och organisationen som studien genomförts på.

### 1.2.1 Konsultbranschen

Det var under våren år 1993 som den dåvarande regeringen lämnade en proposition (1992/93:218) om avreglering av arbetsförmedlingsmonopolet. Propositionen innehöll förslag till en ny lag om

privat arbetsförmedling och uthyrning av arbetskraft. Förslaget antogs av riksdagen och den första juli 1993 trädde lagen i kraft (SFS 1993:440). Genom den nya lagen avskaffades det dåvarande förbudet mot att bedriva privat arbetsförmedling mot ersättning och lättnader gällande uthyrning av arbetskraft skedde kring uthyrningsföretagens verksamheter (Kommittédirektiv 1996:58). Denna förändring i lagstiftningen blev startskottet för en ny bransch framväxt, bemanningsbranschen. Företag började startas med uthyrning av arbetskraft, och organisationer började ta vara på denna tjänst. Sedan startskottet har det hänt mycket och marknaden har fortsatt växa.

Konsultbranschen är en gren av bemanningsbranschen. Det som är specifikt för konsultbranschen är att den innefattar personer med speciell sakkunskap eller specialiserad kompetens inom specifika områden, som anlitas för att tillföra en kompetens in i en organisation, snarare än att utgöra en resurs (Nationalencyklopedin u.å.). Konsultbranschen har vuxit, under år 2009 var 1,2 procent av landets sysselsatta befolkning anställd inom denna bransch och 2018 hade procentandelen ökat till 2,0 procent (Kompetensföretagen, 2019).

En konsult kan anlitas för arbetsuppgifter och uppdrag av olika karaktär, men det som kännetecknar yrkesformen konsult är att anställningen för konsulten ligger hos ett konsultbolag medan arbetet utförs på ett annat företag, en kundorganisation. Tidigare har yrkesformen förknippats med tillfälliga och ofta tidsbegränsade arbeten, vilket kan ha bidragit till uppfattningen om yrkesformen som något osäker och därmed mindre önskvärd. Konsultyrket associeras numera ofta med prestige, hög kompetens och positiva kvalifikationer och kunskaper. Möjligen beror detta på att ett stort antal konsultbolag återfinns i den kunskapsintensiva sektorn. De kunskapsintensiva tjänsteföretagen är en snabbt växande del av tjänstesektorn. Gemensamt för dessa företag är att de verkar i branscher med högt kunskapsinnehåll och stor andel högskoleutbildade. Exempel på kunskapsintensiva tjänstebranscher är datakonsulter, tekniska-, ekonomiska- och juridiska konsulter, utbildning, hälso- och sjukvård med flera (WSP, 2014).

### **1.2.2 Konsult AB**

Det empiriska materialet i denna studie grundar sig på intervjuer med konsulter anställda av ett konsultbolag med verksamhetsområde i södra delen av Sverige, men bolaget har totalt sex kontor utspridda i andra delar av landet och sammanlagt cirka 200 anställda. Av konfidentialitetsskäl kommer konsultbolaget i detta arbete benämnas dels som Konsult AB, dels som konsulternas hemorganisation. Konsult AB verkar inom den kunskapsintensiva sektorn och arbetar främst med projekt- och förändringsledning, verksamhetsutveckling, processutveckling, kvalitetstestning samt ledar- och medarbetarutveckling. Kunderna återfinns i ett flertal branscher, såväl inom näringsliv som offentlig sektor. I det empiriska resultatet omnämns av intervjupersonerna vid enstaka tillfällen dels Konsult AB:s ledning, dels organisationens säljare som arbetar med att hitta framtida uppdrag. Det är dock enbart konsulter som har intervjuats i denna studie.

## 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att analysera konsulters upplevelser av sin yrkesform.

Följande frågeställningar har valts för att konkretisera syftet:

- Vad kännetecknar bilden av en konsult?
- Vilka ramar för yrkesformen finns för konsulten att förhålla sig till?
- Vilken betydelse har Konsult AB:s organisationskultur för konsulten?
- Vilka förutsättningar för lärande och utveckling upplever konsulten finns relaterat till sin yrkesform?

### *Definition av ordval:*

Yrkesform: Formen för arbetet, att konsulterna är anställda av ett företag men utför sitt dagliga arbete på ett annat.

Bilden av en konsult: De uppfattningar som finns på vad och hur en konsult är eller bör vara.

Ramar för yrkesformen: De förutsättningar som finns att förhålla sig till då konsulten ska utöva sitt arbete.

## 1.4 Avgränsning

Avgränsningar har gjorts med anledning av uppsatsens begränsade omfång och tidsram. Naturliga avgränsningar utifrån studiens syfte gjordes i form av val av bransch samt yrkesformen som undersöks. För att fånga konsulters upplevelser kring sin yrkesform, intervjuades just konsulter. Att intervjua människor som arbetar runt konsulter valdes bort eftersom det inte var deras perspektiv som för denna studie stod i fokus.

Då dessa avgränsningar gjorts påbörjades arbetet med att kontakta organisationer inom konsultbranschen. I ett tidigt skede kontaktades både inhyrande och uthyrande företag som hade kontor, alternativt konsulter på uppdrag, i Skåne. Detta gjordes för att underlätta möjligheten att genomföra intervjuerna rent praktiskt. Det företag som studien valdes att utföras hos är ett uthyrande företag. Antalet intervjupersoner begränsades till fem på grund av tidsramarna för arbetet, samt de anställdas möjligheter att delta.

Under analysarbetet har avgränsningar gällande teman utförts. Detta gjordes för att kunna fokusera djupare på just de områden som uppfattades mest framträdande eller intressanta. Studien hade kunnat ta andra vägar, dessa kommer presenteras i avsnittet *Förslag till vidare forskning*.



## 1.5 Disposition

Uppsatsen är uppdelad i fem avsnitt.

**Avsnitt 1:** Detta avsnitt utgörs av en inledande introduktion till arbetet och innehåller bakgrund, syfte, frågeställningar och avgränsning.

**Avsnitt 2:** Avsnitt två ger en bild av arbetets metodologiska utgångspunkter.

**Avsnitt 3:** Det tredje avsnittet utgörs dels av en presentation av hur litteratursökning för uppsatsen har utförts, källkritik som tagits i beaktande dels av tidigare forskning och teoretiskt ramverk.

**Avsnitt 4:** Detta avsnitt innehåller studiens empiri och analys.

**Avsnitt 5:** Det avslutande avsnittet innehåller uppsatsens diskussion som inbegriper metoddiskussion samt förslag till vidare forskning.

Avslutningsvis återfinns referensförteckning och bilagor.

## **2. Metod**

Kommande avsnitt lyfter arbetets metodologiska utgångspunkter, genomförandet av studien, studiens kvalitet och de etiska överväganden som tagits i beaktande.

### **2.1 Metodologiska utgångspunkter**

De metodologiska utgångspunkterna grundar sig i en abduktiv ansats med en hermeneutisk arbetsprocess. Därefter redogörs även forskarens eventuella förförståelse.

#### **2.1.1 Abduktiv ansats**

Forskningsstudien har utförts med en abduktiv ansats. Abduktion kan beskrivas som en växling mellan induktiv och deduktiv ansats. Det induktiva arbetssättet har använts och visats sig genom att arbetet har påbörjats med öppenhet för det empiriska materialet samt i valet att låta detta styra arbetets framfart (Ahrne & Svensson, 2015; Fejes & Thornberg, 2015). Utifrån detta gjordes valet att formulera studiens frågeställningar först efter att intervjuerna genomförts. En viss förförståelse kring ämnet har dock funnits och en total fränkoppling till detta är inte möjlig (Fejes & Thornberg, 2015). Inför forskningsområdet konsult som yrkesform, har en induktiv utgångspunkt funnits. Nyfikenhet i kombination med begränsad kunskap och förförståelse gav upphov till ett intresse som avgjorde valet av forskningsområde.

Arbetet har fungerat deduktivt i den mån att teori genom arbetsprocessen använts och skapat möjligheter för att se det empiriska materialet ur nya perspektiv, en växling mellan empiri och teori har under analysprocessen pågått (Fejes & Thornberg, 2015). Den abduktiva ansatsen har valts utifrån en önskan om att bevara nyfikenhet och öppna sinnen under intervjuerna, för att kunna lyssna till konsulternas upplevelser och låta dessa utgöra grunden för arbetet samt styra dess riktning, samt för att fånga djup genom det empiriska materialet och teorin, för att få de båda delarna att holistiskt att växa tillsammans.

#### **2.1.2 Hermeneutiskt perspektiv**

Uppsatsens syfte är att belysa konsulters upplevelser av sin yrkesform inom ramen för arbetslivspedagogik. Genom detta har en önskan om att få möjlighet att förstå, tolka och förmedla dessa tankar funnits. Arbetet har sin grund i det interpretativa paradigmet, fokus ligger på individen och dennes intryck, erfarenheter och upplevelser som bottnar i en tanke om att synen på världen, eller i detta fall synen på yrkesformen, är subjektiv (Cohen, Manion & Morrison, 2011). Genomförandet av datainsamling samt dataanalys har utgått från ett hermeneutiskt perspektiv med inriktningen allmän tolkningslära. Den allmänna tolkningsläran har använts för att nå en förståelse för de enskilda konsulternas upplevelser samt en uppfattning av hur konsulternas upplevelser tillsammans skapar en helhet som möjliggör tolkning och förmedling (Fejes & Thornberg, 2015).

I denna studie visar sig detta genom att intervjupersonerna via semistrukturerade intervjuer har givits möjlighet att tala förhållandevis fritt, med ett antal övergripande intervjufrågor som ramverk, kring sina upplevelser och erfarenheter (Cohen, Manion & Morrison, 2011). För intervjuaren har det varit möjligt att ställa följdfrågor för att kunna nå djupare in i den intervjuades upplevelser. Under bearbetningen av intervjuerna har det varit forskarens roll att genom tolkning skapa en förståelse kring vad som sagts och beskrivits. Detta har skett med hjälp av forskarens förförståelse samt relevant teori kring ämnen som visat sig (Fejes & Thornberg, 2015). Vid tolkningen har även en förståelse funnits för att intervjukontexten har en inverkan på de intervju svar som framläggs. Miljön som faktor måste tolkas in i helheten för att bilden som presenteras inte ska utgöras av en naiv tolkning. För att undvika naiva tolkningar har olika delar och teman som framkommit genom analysen och det empiriska materialet ställts mot varandra och jämförts, för att komma närmare en representativ bild av intervjupersonernas helhetsupplevelse (Fejes & Thornberg, 2015). Studien har mynnat ut i denna uppsats, som också utgör den sista delen av det hermeneutiska perspektivet, att förmedla.

Den hermeneutiska analysmetoden kan ta olika former och är som arbetsprocess formbar för forskaren (Fejes & Thornberg, 2015). Ett sätt att visualisera analysmetoden är att likna den vid en cirkel. Den hermeneutiska cirkeln används som modell för att belysa hur forskaren genom arbetsprocessen hela tiden växlar mellan att skapa en förståelse för det som studeras samt kontexten detta befinner sig i. Det som undersöks är en del av en större helhet som forskaren tolkar och skapar sig förståelse kring, forskaren själv utgör också en del av analysen. En interaktion sker mellan forskaren samt dennes förförståelse. Kombinationen av dessa kan skapa fusion som sedan växer vidare och processen fortsätter gå runt med nya perspektiv och kunskaper – som i en cirkel (Robinson & Kerr, 2015). Arbetsprocessen kan också metaforiskt beskrivas som en spiral, där tolkningen av datamaterialet ger forskaren möjlighet att fördjupa sin förståelse och när detta sker ges också möjligheten att ta sig djupare ner i ämnet (Fejes & Thornberg, 2015).

I studien har den hermeneutiska analysprocessen inneburit att empiri samlats in varefter ett växlande mellan empiri och teori har skett för att bygga de båda delarna starkare och tydligare, samt för att skapa en sammanhållen och tydlig helhet. En presentation av denna process finns under rubriken *Databearbetning*.

### **2.1.3 Förförståelse**

I hermeneutiken är forskaren ett redskap för att nå en förståelse genom tolkning. Därför är det av vikt att reflektera kring vilken förkunskap forskaren har när denna träder in i forskningsituationen (Fejes & Thornberg, 2015). Det är betydande att forskaren utövar reflexivitet kring hur arbetet påverkas av ens person och roll, samt att detta uppvisas på ett transparent sätt för läsaren av arbetet (Alvesson, 2011).

Förförståelsen kan utgöra både en tillgång och ett hinder på vägen mot förståelse för det som undersöks. Forskarens medvetenhet kring sin förförståelse kan hindra och stå i vägen för öppenhet och erhållandet av nya perspektiv (Fejes & Thornberg, 2015). Vår förförståelse, som forskare inför

detta arbete, består delvis av den kunskap vi tillägnat oss inom arbetslivspedagogik under våra snart tre års studier inom kandidatprogrammen för Personal- och arbetslivsfrågor och Beteendevetenskap vid Lunds universitet. Studierna har inbegripit områden som organisationskultur, ledarskap, lärande, kompetensutveckling och medarbetarskap. En förförståelse kring arbetsprocessen vid genomförandet av studier likt denna finns även sedan tidigare. Både vår omgivning, media och konsulter i vår närhet har bidragit till en bild av konsultbranschen samt konsult som yrkesform. Innan studien påbörjades hade vi tagit del av information från Konsult AB:s hemsida, och hade därmed en viss bild av företaget. Vårt intresse för ämnet har legat till grunden för utformning av arbetets syfte samt även påverkat val av organisation där arbetet genomförts.

Innan studiens start, och återkommande under arbetets gång har vi reflekterat kring detta samt hur denna förförståelse möjligen kan påverka arbetet. Detta har gjorts för att på ett induktivt sätt försöka ta avstånd från förförståelsen och genomföra intervjuer med öppenhet. Öppenheten och vår vilja att förstå och lära har vi sett som en drivkraft i arbetsprocessen. Vid tolkningen av det empiriska materialet har förförståelsen använts som ett verktyg för att kunna gå djupare in i resonemang och teman (Fejes & Thornberg, 2015). Forskaren är ett viktigt instrument vid studier, den formar och påverkar studien i alla steg (Ahrne & Svensson, 2015). Den kommer närmare de situationer och miljöer som studeras, vilket också kan utgöra en styrka med kvalitativ metod (Fejes & Thornberg, 2015). Förhoppningen är att detta uppnåtts genom reflexivitet och förståelse kring forskarrollen.

## **2.2 Genomförande**

I kommande avsnitt presenteras tillvägagångssätt som använts för att genomföra studien, genom en beskrivning av urvalsprocessen, genomförandet av den kvalitativa metoden intervju och den hermeneutiska analysprocessen förlopp.

### **2.2.1 Urval**

En av cheferna på Konsult AB förmedlade kontakten med den första intervjupersonen som sedan kom att fungera som kontaktperson i studieförloppet. Denne tillfrågade övriga kollegor på Konsult AB om möjlighet och intresse fanns att låta sig intervjuas. Genom denna process gavs möjlighet att intervju ytterligare tre personer. Av en slump fanns en relation mellan en av oss till en anställd på Konsult AB, även denna valde att ställa upp i studien. Med hänsyn till kvalitetsaspekter intervjuades denna person av den andre forskaren, som inte tidigare träffat intervjupersonen. Totalt intervjuades fem anställda konsulter på Konsult AB.

Detta urval kan beskrivas som snöbollsurval, vilket innebär att personer rekommenderar andra möjliga deltagare för studien. Genom snöbollsurval kan kontakt och möjlighet att hitta fler intervju personer förenklas. Urvalsmetoden kan dock begränsa vilka personer och områden som blir representerade i studien då kontakter förmedlas via personlig rekommendation (Denscombe, 2009). Snöbollsurval är dock något som påverkar anonymiteten i studien (Cohen, Manion & Morrison, 2011). Urvalsmetoden bestämdes av Konsult AB, vilken vi valde att acceptera.

Då en relation mellan en av forskarna och en av konsulterna på Konsult AB sedan tidigare fanns, medförde detta att även denne ställde upp med sitt deltagande. Därmed skedde även ett volontärurval vilket möjliggjorde att antalet intervjuer kunde utökas.

### **2.2.2 Intervju som datainsamlingsmetod**

Den kvalitativa metod som använts i denna studie är intervju. Detta val gjordes för att genom intervjupersonernas utsagor ta del av deras upplevelser, vilka får ligga till grund för att skapa förståelse för forskningsfrågorna. Hur forskare benämner de personer som intervjuas kan spegla vilken syn som finns kring de svar som personerna ger (Alvesson, 2011). I denna studie kommer de intervjuade benämnas som intervjuperson.

Vid val av intervju som metod är det flera faktorer som övervägts. En av dessa var frågan kring formen på intervjun. Intervjuformen som valdes var den semistrukturerade, vilket innebär att intervjun utgått från ett antal frågor som är gemensamma för alla intervjuer, men där vi som forskare tillåtit att ställa följdfrågor samt omstrukturera frågornas upplägg under tidens gång (Cohen, Manion, & Morrison, 2011). Denna form valdes för att nå djup i de ämnen som de intervjuade skulle komma att lyfta. En förhoppning fanns även i att denna form av intervju, där interaktion mellan intervjuare och den intervjuade möjliggörs, skulle bidra till att den som intervjuar tydligare kan visa sitt intresse och att den intervjuade därför känner sig mer trygg och inspirerad till att fortsätta berätta kring ämnena (Ahrne & Svensson, 2015). Med den semistrukturerade formen av intervju var förhoppningen att intervjusituationen skulle kännas mer som ett samtal, flexibel för ämnen som lyfts (Cohen, Manion, & Morrison, 2011).

En intervjuguide (se Bilaga 1) konstruerades med grund i ämnen som föreföll intressanta att ta del av ur ett arbetslivspedagogiskt perspektiv. I intervjuguiden tydliggjordes även hur frågorna skulle ställas, underfrågor skrevs till de bredare frågorna för att kunna användas i de fall som intervjupersonens svar uppfattades som alltför ytliga. Intervjuguiden ökar jämförbarheten i de svar som de enskilda intervjudeltagarna lyfter, dock kan den semistrukturerade intervjuformen med följdfrågor försvåra detta (Cohen, Manion, & Morrison, 2011). Efter framställandet av intervjuguide testades den. Detta gjordes för att kunna se hur frågorna fungerar i kontexten, men också för att öva på att utföra intervjun. Testet av intervjuguiden gjordes på människor i vår närhet, utan koppling till studien. Önskvärt hade varit att test-genomföra intervjun på en konsult, eftersom det är den yrkesform som var målgruppen. Vi testade även intervjuguiden på varandra och fick på så vis uppleva hur det var att besvara frågeformen (Ahrne & Svensson, 2015). Även detta bidrog till att komma närmare intervjuguiden, kunna sätta den i nytt ljus och förbättra och omformulera frågor.

Oavsett förberedelser är intervjusituationen svår att kontrollera och förutse, även om den planeras noga. Intervjun är en social situation och ett möte mellan människor. Mötet kan bli positivt och skapa goda förutsättningar för den intervjuade att beskriva och lyfta sina upplevelser, men det kan även uppstå problem i samspelet (Ahrne & Svensson, 2015). En faktor som kan påverka intervjusituationen är hur denne upplevs av inblandade parter. Vid intervjuerna medverkade till

antalet endast en forskare. Detta val gjordes för att minska känslan av en utfrågning eller en “vi och dem”- känsla mellan intervjuare och intervjuperson. Vi ville undvika att skapa en känsla av att korrekthet efterfrågades eller att annan form av osäkerhet skapades (Alvesson, 2017). Genom att, efter godkännande, spela in intervjuerna möjliggjordes för den forskare som inte närvarande vid intervjun att ta del av materialet. Även om detta förvisso inte helt fångar den fysiska upplevelsen prioriterades dock att försöka skapa en så trygg intervjusituation som möjligt för intervjupersonen. Inspelningsverktyg och användandet av dessa kan dock också påverka intervjusituationen om uppmärksamhet mot dessa dras och hämma intervjupersonens svar (Denscombe, 2009).

Intervjuerna skedde på förslag av intervjupersonerna antingen på kundorganisationen eller på Konsult AB:s kontor. Miljön som intervjun utförs i kan påverka intervjupersonens känslor och associationer. Kontoren har en koppling till de intervjuades arbete, vilket kan vara positivt i avseende att frågorna tydligt är kopplade till miljön, men kan å andra sidan vara negativt ifall vissa ämnen inte upplevs bekväma att diskutera på arbetsplatsen de är kopplade till (Ahrne & Svensson, 2015). Situationen som intervjun skapar påverkar det material som fångas in. En kritik mot denna datainsamlingsmetod är att intervjuer alltför mycket grundar sig i situationer som kan variera, men att det som sägs även är specifikt för den situationen och därför svårt att generalisera till andra kontexter och sammanhang. Å andra sidan kan intervjun användas för att säga något om den tid och plats intervjupersonen befinner sig i och därför dennes upplevelse och viktiga insikter (Ahrne & Svensson, 2015), vilket kan ses som utgångspunkt i denna studie.

Det empiriska materialet från intervjuerna används och tolkas sedan i analysprocessen i denna studie. Den kvalitativa forskningen får i vissa avseenden kritik för att vara alltför subjektiv då tolkningarna som görs i stor grad påverkas av både forskaren samt kontexten. En medvetenhet kring detta finns hos oss, å andra sidan krävs fokus vid studerandet av samhället vilket är föränderligt. Att uppnå objektivitet, utan någon form av aktivt formande av studien är därför omöjligt, oavsett metodval (Ahrne & Svensson, 2015).

### **2.2.3 Databearbetning och analysprocess**

Efter utförda intervjuer samt inspelning av dessa utfördes transkribering. Detta är något som tar mycket tid i anspråk men är en värdefull del av forskningsprocessen, dels för att det är en god förutsättning för fortsatt analysprocess, dels eftersom arbetet med utskriften kan väcka samtalet till liv igen. Tankar som väcktes under transkriberingen antecknades ner för att kunna reflekteras kring senare (Denscombe, 2009). Transkriberingsarbetet utfördes av båda forskarna och möjliggjorde att vi under arbetets gång kunnat ta del av vad som sagts under intervjuerna fast i textformat. Vem som utförde transkribering till vilken intervju varierade men främst utfördes transkriberingen av den person som utfört intervju - detta för att kunna kommentera upplevelser som inte går att fånga med ljudinspelning för att än mer ge den andra forskaren möjlighet att ta del av upplevelsen. Transkriberingen utfördes i nära anknytning till intervjutillfället för att upplevelser som kunnat vara relevanta att beskriva fanns färskt i minnet (Denscombe, 2009). De olika inspelningarna har även funnit tillgängliga under hela arbetets gång för de båda forskarna. Detta med avseende att lyssna på intervjuerna och på så sätt kunna nå upplevelser av intervjun som faller bort när

situationen endast översätts till text, samt för att minska risken att forskaren tolkar in sådant intervjupersonen inte avsett (Denscombe, 2009).

Under transkriberingen tilldelades intervjupersonerna kodnamn, för att dessa i arbetet skulle presenteras på ett sådant vis att deras anonymitet behålls. Språkbruk som tydligt kunde kopplas samman med intervjupersonernas identitet tillintetgjordes för att behålla anonymiteten vid användandet av citat. Efter transkriberingen lästes materialet igenom och löpande analyser gjordes under hela intervju- och transkriberingsfasens gång. Databearbetningen fortsatte och nya infallsvinklar uppkom genom arbetet med materialet. Under analysprocessen växlade blicken mellan de transkriberade intervjuerna, det bearbetade empiriavsnittet samt teori.

Under bearbetningen av datan lästes materialet upprepade gånger och reflekterades kring varpå datan fördes samman i olika grupper, kategoriseringar och teman (Denscombe, 2009). Läsningen gjordes till en början förutsättningslöst för att få en helhetsbild av materialet. För att göra en första uppdelning av materialet skapades kategorierna *Hemma* och *Borta* varpå citat och upplevelser kring de olika områdena indelades och sammanfattades under dessa. Tolkningsprocessen kan liknas vid att lägga ett pussel, först börjar ett planlöst sökande i materialet, i försök att skapa en uppfattning genom de bitar som tillsammans bildar en helhet. Nästa steg är att hitta bitarnas innebörd i sammanhanget. Detta gjordes genom att innehållet under kategorierna *Hemma* och *Borta* sorterades in i teman, och sorteringen av materialet fortsatte sedan utifrån dessa kategorier. Exempel på mer utvecklade teman i detta stadiet var bland annat *Konsulten som objekt*, *Förväntningar*, *Tid*, *Begränsningar*, *Utveckling*, *Mätning* och *Kultur*. Genom ett hermeneutiskt del- och helhetsperspektiv gick vi från delarna, som var de formade temana till helhet som var datamaterialet för att återigen gå från helhet till del. Beroendeförhållandet i detta moment utgör den hermeneutiska cirkeln (Ödmark, 2007). De teman och kategorier som skapades jämfördes med varandra och mer abstrakta och snäva begrepp som kunde sammanfatta kategorierna formades (Denscombe, 2009).

Efter skapandet av teman och genom att ständigt återgå till intervjuerna kunde kärnan i de olika upplevelserna tydligas. Vi ansåg att materialet kunde fångas genom områden vi döpte till *Bilden av konsulten*, *Ramar för yrkesformen*, *Organisationskultur* samt *Lärande och Utveckling*. De gamla rubrikerna sorterades nu upp efter dessa områden och innehållet bearbetades ytterligare. Nästa fas i analysarbetet, enligt den hermeneutiska tolkningsläran, var att jämföra tolkningar med förekommande teorier för att få andra perspektiv, detta för att kunna identifiera andra angreppssätt och tolkningsvägar för att ta sig an materialet (Ödmark, 2007). Tolknningar och teoretiska antaganden ställdes mot primärdatan och kontrollerades mot kontexten för att sedan modifiera och fortsätta byggandet av det empiriska materialet. Genom den hermeneutiska pendelrörelsen ger materialanalys och källkritik nya uppslag varpå tidigare tolkningar och hypoteser kasseras, omformas eller verifieras. Genom detta omformulerades teman och rubriker, ett exempel på en förändring som gjordes under denna period är hur temana *Konsulten som objekt* och *Tid* omformulerades och lyftes ut från resultatet för att istället behandlas i diskussionen. Del- och helhetskriteriets slutliga mål är att delarna eller de olika kategorierna som ställs i relation till varandra ska skapa ett rimligt och godtagbart sammanhang eller helhet, som kan förklara varandra.

Under dessa steg, med utgångspunkt i hermeneutiken, gick vi ständigt tillbaka till intervjuerna, för att med nya ögon kunna se om de kunde tolkas på andra sätt, utifrån var i analysprocessen vi befann oss. Processen bestod ständigt av att ta bort rubriker, ändra rubriker, sätta nya rubriker, återgå till intervjuerna, reflektera kring citat och diskutera.

## 2.3 Kvalitet

Kvaliteten i ett kvalitativt uppsatsarbete kan diskuteras på flera sätt och med en mångfald av perspektiv. Det finns olika aspekter som lyfts gällande vilka kriterier ett forskningsarbete bör efterleva för att ses som en studie av god kvalitet (Larsson, 2005).

I denna uppsats har en avsikt funnits att försöka göra en rättvis tolkning av de resultat och material som har framkommit. Under arbetets gång har ärlighet satts i fokus och vikt har lagts vid att utförligt beskriva tillvägagångssätt och perspektiv som valts, eller valts bort. När val har gjorts har de grundat sig i att sätta intervjupersonernas upplevelser och studiens syfte i centrum (Larsson, 2005). I studien har även rigorositet eftersträvats vilket innebär att forskningsprocessen ska präglas av noggrannhet och systematik, samt tillförlitlighet och trovärdighet vilket är avhängigt av hur tillvägagångssättet sett ut vid datainsamling och analys (Fejes & Thornberg, 2015). Genom att ständigt diskutera tillvägagångssätt samt tillskansa oss teori gällande dessa och ställa mot varandra, har vi sökt olika perspektiv och utifrån det kunna välja det som ansetts mest lämpligt för studien.

Genom den hermeneutiska analysmetoden har en hög innebördsrikedom eftersträvats samt konsistens i innehållet. Detta har gjorts genom att komprimera det empiriska materialet på ett sådant sätt att innehållet är detsamma och att en rättvis spegling av intervjupersonernas utsagor görs, men till ett mer kompakt format. Avsikten med detta var att nå en högre kvalitet och uppvisa tydliga nyanser och tolkningar med förståelse för att studien ingår i en helhet vi önskade skildra, medvetna om dess komplexitet (Larsson, 2011). Resultatet av studien bearbetades och vid presentation av detta hade ett stort arbete lagts vid struktur samt empirisk förankring. Att presentera studien på ett sådant sätt att den är tydlig att följa genom sina resonemang och lätt att förstå och ta till sig har eftersträvats, för att skapa intresse och förståelse för materialet hos läsaren (Larsson, 2005).

Ett begrepp som vanligen fungerar som kvalitetsindikator är validitet. Begreppet kommer ursprungligen från den kvantitativa forskningen men används även inom den kvalitativa (Fejes & Thornberg 2015). När validitet diskuteras sker detta ibland utifrån endast den enskilda studien, men för att pröva validitet för ett arbete bör detta lyftas i relation med sin kontext och till helheten av det beforskade området. Diskursvaliditet syftar till prövandet av studien i relation till annan forskning inom ämnet. För att uppnå diskursvaliditet har resonemang och utfall i teori och tidigare forskning jämförts med varandra med sensitivitet för att nya tankar och perspektiv möjligen skapas vid framställandet av denna studie (Larsson, 2005).

Vår önskan är även att bidra med kvalitet genom att denna studie blir ett bidrag till forskningen inom ämnet, att den på något sätt tillför nya aspekter eller väcker nya tankar hos den som tar del av det. Detta har gjorts med grund i hermeneutiken som syftar till att tolka, förstå och förmedla (Fejes



& Thornberg, 2015). För ett ärligt och kvalitetsfullt arbete sökte vi förståelse för vår roll i studien. Genom arbetet var både kritiskt och kreativt tänkande i fokus, vilka tilläts samarbeta genom forskningsprocessen (Fejes & Thornberg, 2015). Denna studie baseras på intervjuer med fem konsulter och att anta att det finns en generaliserbarhet till *alla* konsulter upplevelser av sin yrkesform hade varit naivt. Den generaliserbarhet som här kan uppnås innebär snarare att i största möjliga mån fånga de upplevelser och tolkningar som finns, samt de likheter som kan tänkas finnas i liknande kontexter på yttre och inre nivå. Studien kan bidra till att ge substans och perspektiv, men också ge möjlighet att öppna upp för nya tankar, och se möjliga användningsområden. På så sätt kan denna studie utgöra ett bidrag till området arbetslivspedagogik (Larsson, 2009).

## 2.4 Etiska överväganden

Det finns etiska överväganden att göra vilka inte får försummas i en forskningsstudie. Dessa behandlar såväl forskningens innehåll som forskarens relation till forskningen. (Vetenskapsrådet, u.å.). Tre huvudprinciper ska vägleda forskningsaktiviteten. Den första är att skydda forskningsdeltagarnas intressen, vilket innebär att deltagarna inte på något sätt ska lida skada, vare sig fysisk, psykologisk eller personlig, av forskningen (Denscombe, 2009). Detta innebär att bemöta forskningsdeltagare med respekt, tolerans och omsorg, såväl under forskningssituationen som vid redovisning av resultatet (Vetenskapsrådet, u.å.; Ahrne & Svensson, 2015). Denna princip har tillämpats genom hela processen, främst genom bemötandet av intervjudeltagare, hur materialet sedan hanterats samt på sättet att tala om studien och dess innehåll. Stor vikt har lagts vid att såväl företagets som intervjupersonernas anonymitet ska bevaras.

Den andra principen är att forskaren ska undvika falska förespeglningar och oriktiga framställningar, det vill säga att arbeta på ett öppet, ärligt och respektfullt sätt alltigenom forskningsprocessen. Forskaren ska vara öppen och tydlig i vad forskningen innebär och dennes och deltagarens roll i det hela (Vetenskapsrådet, u.å.; Denscombe, 2009). Redan i den första mejlkontakten med studieorganisationen gavs information om vad studien skulle innebära samt vad som var önskvärt att undersöka. Information gavs även gällande anonymitet för såväl organisation som enskilda medarbetare vid medverkan i studien.

Informerat samtycke, som är den tredje principen, innebär att deltagaren medverkar på frivillig basis och kan avbryta deltagandet närhelst önskas. I inledningsskedet ges information om vad studien innebär och hur den kommer att genomföras, varpå personen får avgöra om den vill delta eller ej (Ahrne & Svensson, 2015; Denscombe 2009). I denna studie gavs denna information i början av varje intervjumöte, och även efter att ljudinspelningen startats för att dokumentera att samtycke förelåg.

Forskaren ska garantera konfidentialitet vilket innebär att de uppgifter som framkommer i studien ska hanteras på sådant vis att utomstående inte kan identifiera deltagare utifrån det som framställs och även att dessa uppgifter enbart kommer att användas till forskningsändamål (Ahrne & Svensson, 2015). För att säkerställa detta under forskningens gång oidentifierades namn, platser, städer och andra säregna beskrivningar redan vid transkriberingen vilka skulle kunna röja

konfidentialiteten hos såväl den enskilde som hos organisationen. Även i analysarbetet fanns detta i åtanke vid beskrivningar, exempel och val av citat. Efter avslutat arbete raderades samtliga ljudfiler och andra uppgifter som kunnat vara ett potentiellt hot mot konfidentialitetskravet.

## 3. Teori

Kommande avsnitt presenterar hur sökande och val av teori framskridit, samt vilka tankar kring källkritik som följt genom detta. Efter det lyfts tidigare forskning inom området för att sedan följas av arbetets teoretiska ramverk, under rubrikerna *Konsulten*, *Identiteten*, *Organisationskulturen* och *Lärande och Utveckling*.

### 3.1 Litteratursökning

Litteratursökning till detta arbete har gjorts dels i elektroniska databaser, dels i bibliotek på Lunds universitet. De elektroniska databaser som använts är Google Scholar, LUBsearch samt Emerald Insight. Litteratursökningen har gjorts i flera omgångar under analysfasen i enlighet med den hermeneutiska arbetsprocessen. Båda forskarna har sökt och granskat teori för att få så god helhetsbild av ämnet som möjligt. Både engelska och svenska sökord har använts för att få tillgång till en större mängd källor. Sökorden har ändrats under arbetets gång beroende på de kategorier vi valt att fördjupa oss i.

Exempel på sökord som använts är: Consultants, identitet, identity, konsulter, learning and knowledge, lärande, organizational culture, organisationskultur, organizational identity, organizational development.

#### 3.1.1 Källkritik

Under litteratursökningen lades stor vikt vid källkritik då vetenskapliga och korrekta grunder var eftersträvansvärt vid framställandet av studien. Kvaliteten på källorna synades genom kontroll av vart och på vilken nivå de publicerats, samt om den var kvalitetsgranskad. I avsnittet inledning och bakgrund användes källor av lägre vetenskaplig grad, såsom dagstidningsartiklar och debattinlägg. Detta gjordes med syfte att fånga olika bilder av hur konsultbranschen presenteras i media och samhället. Källornas användbarhet för den aktuella studien var något som reflekterades kring kontinuerligt.

Textens innehåll och i vilket syfte den skrivits och publicerats var något som togs i beaktande. Reflektioner kring vem eller vilka som står bakom texten och hur detta möjligen kan ha påverkat framställningen av forskningen har förts. Vid läsning har fokus lagts på att identifiera vad materialet innehåller samt vad som presenterats för oss som läsare, och vad som möjligtvis inte gör det. Vid bearbetning av det källmaterial som valts ut har vi vinnlagt oss om att inte ta information och fakta ur sin kontext. Försök har gjorts att presentera det teoretiska materialet på ett representativt sätt för den forskning den härstammar från.

Källorna som använts i detta arbete har varierande publiceringsdatum. Att presentera en aktuell skildring av ämnet med relativt ny forskning har varit angeläget. Källor av äldre datum har dock i

viss utsträckning använts när det har upplevts som relevant eller då vi velat undvika andra författares bearbetning av teorin. Avvägningar kring detta har skett kontinuerligt.

### **3.2 Tidigare forskning**

Konsulter och konsultbranschen har beforskats inom flera discipliner. Ämnet lyfts genom olika angreppssätt och diskuteras utifrån varierande perspektiv. Eftersom konsultbranschen i sig är ett relativt nytt område är också forskningen relativt ny. Övergripande har forskning gjorts avseende hur såväl samhället, organisationer och individer påverkas av yrkesformen.

Efter att ha tagit del av artiklar och studier inom området är uppfattningen att stort fokus riktats mot aspekter kopplade till effektivitet i konsultens arbete. Sådant som kostnadsaspekter av konsultanvändning, i vilken grad konsulter kan påverka organisationer och verksamheten, men också hur organisationen i sig påverkas av att hyra in personal har beforskats. Ett forskningsområde som är framträdande är konsulter inom hälso- och sjukvården och hur dessa verkar inom och därmed påverkar denna bransch. Även forskning kring hur ledarskap och förändringsarbete kan utföras genom konsulter tycks utbredd. I följande stycke kommer några olika forskningsområden lyftas gällande konsultbranschen. De utvalda områdena är sådana som vi sett som intressanta och återkommande. Ambitionen är ge en inblick snarare än en helhetsbild av den forskning som bedrivits om konsultyrket.

En aspekt av forskningsfältet är att undersöka de relationella aspekterna av konsultbranschen kopplade till kundföretaget, såsom upplevelser av hur det är att komma till en ny arbetsplats som konsult. I avhandlingen *Flexibilitetens främlingar* har Olofsdotter studerat organiseringen av personaluthyrning. Syftet med avhandlingen är att undersöka vad för innebörd denna organisering har för personalens upplevelser av sina anställningsförhållanden, arbetsvillkor och sammanhållning. Studien tar avstamp i teorier kring sociala konflikter och sammanhållning och konsulten sätts i relation till metaforen främlingen, eller den potentiella vandraren. Tankar kring maktförhållanden mellan grupper av nykomlingar och etablerade lyfts. En av avhandlingens slutsatser är att konsulter i sin yrkesroll använder sig av ”social surfing” på kundföretaget och dess etablerade personalgrupp, vilket innebär en pendling mellan att i vissa fall uppleva sig som en främling och i andra fall som en outsider. Avhandlingen beskriver mekanismerna kring hur konsultens arbetssituation som nykomlingar hos kundföretagen präglas av maktskillnader och anpassning till de sociala relationerna och förutsättningarna för dessa. Det kan inbegripa att ibland samtidigt vara nära och fjärran som en främling, eller ibland utestängda från sammanhanget som en outsider (Olofsdotter, 2008).

Ett annat område som belysts är hur organisationen, individen och kunskaperna mellan dessa samverkar och utvecklas. År 2019 publicerades en avhandling skriven av Pantic-Dragisic som bland annat undersöker teknikkonsulters roll gällande överföring av kunskap mellan kundorganisationer, uppdrag och projekt. I avhandlingen lyfts hur organisatoriska förmågor inom konsultföretag utvecklas genom ett samspel mellan företagets organisatoriska nivå och den individuella nivån. Ett visst fokus läggs även på hur konsultföretag kan arbeta för att utveckla

konsulters individuella färdigheter. Dels beskrivs ett kunskapsutbyte mellan konsulterna inom företaget, dels hur den organisatoriska kunskapen kan växa genom integration av olika konsulters kunskaper. Författaren belyser även hur rörligheten bland konsulterna påverkar och skapar kunskapsutveckling och kunskapsöverföring, att konsulten är i centrum för konsultföretagets kunskapsutveckling (Pantic-Dragisic, 2019).

Greiner & Ennsfellner (2010) har undersökt huruvida konsulter som arbetar som experter inom olika områden kan anses vara professionella enbart genom att inneha arbetsformen. Författarna menar att det är skillnad mellan att inneha de kvalifikationer som krävs för att utföra konsultarbete och kvalifikationerna som krävs för att vara en professionell konsult. Författarna pekar på brister i utbildning, certifiering såväl som tillämpning och upprätthållande av kunskaper som en förklaring till att konsulter inte lever upp till den nivå av standard som utgör professionalism. I artikeln lyfts fyra utmaningar som författarna identifierat som kan påverka vägen mot ökad konsultprofessionalism samt förslag på åtgärder som kan vidtas. Artikeln avslutas med en summering av rekommendationer för att uppnå högre professionalism bland konsulter, såsom mer tydligt uttalade krav och förväntningar på kompetensnivå, förstärkt utbildning samt större samarbete mellan berörda intressenter (Greiner & Ennsfellner 2010).

Genom det valda forskningsområdet till uppsatsen, i vilket upplevelsen av yrkesformen analyseras och skildras, är förhoppningen att en ny vinkel till forskningen tillförs. Ambitionen är att dels bidra till en ökad förståelse för hur yrkesformen upplevs av de som innehar den, dels lyfta det pedagogiska perspektivet kring hur yrkesformen påverkar lärandeprocesser, för både individ och organisation. Detta är aspekter vi inte tyckt varit tillräckligt framträdande i tidigare forskning.

### **3.3 Teoretiskt ramverk**

Det teoretiska ramverket är tänkt att skapa en förståelse för ämnen som senare i arbetet kommer att bidra till analysen. Detta teoretiska ramverk kommer ta avstamp på individnivå där konsultyrket beskrivs, samt de egenskaper, roller och förväntningar på konsulten som finns. Detta åtföljs av teori som rör ett mer organisatoriskt plan såsom organisationsidentitet och organisationskultur, följt av ett avsnitt om lärande och utveckling. Dessa ämnen kommer sedan tillsammans med arbetets empiri utgöra grunden för analys och kommande diskussion.

#### **3.3.1 Konsulten**

Begreppet konsult kan rymma ett flertal olika definitioner. Det som är centralt för yrkesrollen är att konsulten är en sakkunnig person som anlitas för ett speciellt uppdrag eller för en speciell roll (Nationalencyklopedin u.å.). Konsulter finns i olika branscher och kan utgöra olika funktioner för olika företag. Anledningar till att företag väljer att köpa in konsulter kan grunda sig i att den kunskap och de egenskaper som behövs för att för att ta sig an ett problem eller en förändring inte finns. Det kan innebära att organisationen inte kommer framåt i den långsiktiga utveckling som eftersträvas och det kan då behövas en utomståendes åsikter i organisationen. Konsulter kan anlitas som i ett led att uppnå särskilda mål, genomföra eller utforma en förändringsplan (Mooney, 2007; Smith, 2002). Ett annat skäl att anlita en konsult är för att finna bekräftelse i ett beslut som ska

fattas eller för att få andra åsikter eller alternativ i en fråga. Konsulter kan även anlitas då organisationen behöver förbättra något, exempelvis ett utförande, men inte själva vet vilka processer som behöver initieras eller drivas framåt (Mooney, 2007). En konsult med expertkompetens på området och som har sett en mängd andra verksamheter och en bästa praxis i branschen kan bidra med värdefull kunskap. Att konsulten är fristående från organisationen och enbart anlitas under en begränsad tidsperiod möjliggör att denne bidrar med ett mer objektiva perspektiv (Mooney, 2007).

Enligt Smith (2002) kan konsultyrket innebära vissa begränsningar. Konsultens bidrag till en arbetsplats sker under en begränsad period och denne har inte alltid möjlighet att implementera eller fortsätta arbetet som påbörjats, då det alltid är kundorganisationens behov och önskemål som styr arbetet. Därmed blir konsultens inblick i arbetets fortskridande, eller sin egen uppdragstid begränsat. Om uppdraget sker under begränsad tid kan också interaktion och feedback med de människor som påverkas av konsulten vara svårtillgängligt för konsulten då denna lämnar uppdraget. Konsulten lämnar processer efter sig, ibland hastigt och kan därmed gå miste om möjliga vägar till förståelse av sin påverkan på såväl uppdraget som på människorna som varit involverade i det. Detta är dock en del av arbetet, att utföra ett arbete åt kunden och inte för egen räkning i första hand (Smith, 2002).

Att som konsult komma in i ett uppdrag med sensitivitet för organisationen och dess behov är viktigt, att veta vad dess uppdrag är och hur den behöver gå tillväga för att utföra detta så bra som möjligt (Adamsson, 2000). När den anträder den nya organisationen behöver en förståelse för de förväntningar som vilar på en finnas, en sensitivitet för vad organisationen behöver. Chelliah och Georges (2015) har studerat vilka egenskaper som kännetecknar konsulter i deras yrkesroll. De olika karaktärsdrag som anses utmärkande presenteras i en typologi. För denna uppsats har valet gjorts att inte sätta identitetstyperna i fokus utan snarare de egenskaper som ryms inom varje typ, då dessa egenskaper kan anses vara kännetecknande för konsulter i expertroller. *Tänkaren* beskrivs som kreativ, innovativ, en expert inom sitt område som kan komma in i organisationer och där genomföra transformationer. Det är en objektiv person, unik och med ett ledande tankesätt. *Den självsäkra* är samarbetande, skapar en känsla av förtroende och ärlighet, är realistisk i sina rekommendationer, bryr sig om klienten och skaffar sig nära och varaktiga relationer i kundorganisationen. *Undersökaren* använder sig av vedertagna metoder och tekniker, förhåller sig objektiv och har låg interaktion med kunden, är analytisk och arbetar kring specifika problem eller utmaningar. Den fjärde rollen *läraren*, är diskussionsledare, håller i seminarium och workshops, arbetar med grupplärande och tillhandahåller kunskap, uppmuntrar till lärande (Chelliah & Georges, 2015). Denna samlade beskrivning stämmer väl överens med den bild av konsulter som ges av olika konsultföretag när de beskriver sina tjänster, såväl som av företag som eftersöker specialiserade konsulter

### 3.3.2 Identitet

Konsulten är en människa, en individ med en identitet. Identitet kan belysas ur flera olika perspektiv, på olika plan och olika nivåer, med olika utgångspunkter och olika områdesansatser. I detta arbete kommer vi att behandla begreppet identitet på individ-, grupp och organisationsnivå.

Identitet definieras som medvetenhet om sitt jag och mynnar ut i en självbild. Kopplat till identiteten är upplevelsen av gränsen mellan sig själv och andra, självbestämmande över sina tankar och handlingar, att vara densamma i sin grundpersonlighet trots förändringar som sker under livet samt att ha integritet, det vill säga att bara besitta ett jag. Identitet och upplevelser av självet i relation till andra är starkt sammankopplat (Nationalencyklopedin u.å.).

Det finns olika synsätt och teorier rörande individers identitet kopplat till grupper och social interaktion. En av dessa är Social Identity Theory som baseras på föreställningen om att individers beteende är influerat av gruppmedlemskap och att deras identitet är avhängig detta (Slattery, Anderson, Selvarajan & Sardesai, 2010). Teorin innebär att beteenden skapas och förändras vid interaktion med och identifikation mellan olika sorters grupper. Människan strävar efter att identifiera sig med en social grupp, eftersom motsatsen skulle kunna innebära att vara utsluten eller att inte känna identifikation, vilket är psykologiskt påfrestande. När individer identifierar sig som en grupp tenderar de att få känslor och attityder, vilka kan vara både positiva och negativa, gällande sitt medlemskap i gruppen (Slattery et al, 2010). Gruppens karaktärsdrag påverkar individen så denne utvecklar liknande drag och beteenden för att på så vis stärka samhörigheten med gruppens medlemmar. Den grupp individen anser sig tillhöra och känner lojalitet gentemot benämns som ingrupp och de grupper som individen inte tillhör benämns som utgrupp. Dessa jämförs med varandra och det är vanligt att individens ingrupp tillskrivs bättre egenskaper än utgrupperna. Att identifiera sig med en grupp som har status eller goda egenskaper bidrar till att stärka individens självförtroende och till att skapa en positiv självbild (Slattery et al, 2010).

I en organisationskontext identifierar sig vanligen enskilda anställda som medlemmar av organisationen och det organisatoriska medlemskapet är en viktig komponent för den anställdas sociala identitet (Ashforth & Mael, 1989). Genom både intern och extern interaktion kan organisationsidentitet skapas. Internt via medarbetarnas upplevelser av organisationen och externt via omvärldens syn på organisationen samt de associationer som kopplas till denna. Organisationsidentiteten kan bidra till att medarbetare identifierar sig med verksamheten och att de utåt kan ses som en representant av just denna (Hatch & Schultz, 2004). När en individ är nyanställd i en organisation är detta viktigt, då denna situation i regel är präglad av osäkerhet kring såväl individens roll som dennes status. Att finna en förståelse för organisationens struktur och kultur är i detta skede angeläget (Ashforth & Mael, 1989). Då konsulter i sin yrkesroll byter arbetsplats frekvent och därmed ofta befinner sig i "ny på jobbet"-rollen förefaller det synnerligen angeläget att snabbt skapa en förståelse för organisationen och att komma in i gruppen. Detta kan åskådliggöras genom följande citat: *"Identification induces the individual to engage in, and derive satisfaction from, activities congruent with the identity, to view him or herself as an exemplar of*

*the group, and to reinforce factors conventionally associated with group formation”* (Ashforth & Mael 1989, s 35).

Forskning har visat att konsulter kan identifiera sig med och därmed se sig som medlem av såväl hemorganisation som kundorganisation (Slattery et al, 2010). Trots att konsulten har en anställning hos ett konsultbolag så utförs arbetsuppgifterna hos kundföretag där konsulten tillbringar merparten av sin tid. Konsulter kan uppleva känsla av identitet gentemot båda organisationerna. Detta sker vanligen i de fall konsulten har uppdrag kopplade till positiva jobbegenskaper som exempelvis autonomi och när konsulten finner uppdragen meningsfulla och känner att deras arbete har stor betydelse för andra. En annan nyckel till en starkare känsla av identitet är då konsulten känner sig respekterad och värdesatt av kundorganisationen. Dessa omständigheter kan bidra till en förbättrad självbild vilket i sin tur kan leda till att identifikationen med såväl kundorganisation som hemorganisation förstärks. Mycket tyder på att en förbättrad känsla av identifikation kan leda till positiva attityder, såsom arbetstillfredsställelse och organisationsengagemang (Slattery et al, 2010).

### **3.3.3 Organisationskultur**

Att ge organisationskultur en fast definition kan vara problematiskt, eftersom denna definition inte är konstant eller beskriver ett stadie eller en specifik fas för en organisation, utan är något föränderligt och abstrakt (Seel, 2000). Organisationskulturen blir ett samlat resultat av processer inom organisationen, såsom arbetsprocesser och relationsprocesser, av de som arbetar där (Rameezdeen & Gunarathna, 2003). Kulturen på en organisation kan beskrivas som ett system av delade värderingar med påverkan på människors beteenden och handlingar, medvetna såväl som omedvetna. Den kan ses som ett kollektiv skapande av värderingar som påverkar de individer som ingår i kollektivet och skiljer dessa från de som inte gör det. På ett företag kan organisationskulturen påverka hur dess medarbetare ser på varandra men också hur de ser på omvärlden (Wilson, 2014). Organisationskultur är något som formas och byggs upp under tid. Kulturen kan ses som något konkret, som syns och går att beskriva och därför också går att påverka, på samma sätt som strukturer. Den kan också tolkas som något mer abstrakt, något som formas och som kan ligga utanför de synliga och konkreta delarna av en organisation (Willcoxson & Millett, 2000). Olika organisationer bär på och skapar olika kulturer vilka kan vara svåra att se från ett utifrånsperspektiv (Rameezdeen & Gunarathna, 2003).

Schein (2017) beskriver organisationskulturen bestående av tre nivåer som i olika grad är synliga för omgivningen eller för de som tillhör den. Den första nivån är den som är synlig för omvärlden, vilken kan innefatta konkreta strukturer och synliga processer, samt de beteenden och ageranden av medarbetare som är observerbara. Den andra nivån innefattar antagna och delade värderingar inom organisationen, vilka inte nödvändigtvis är samma som speglas ut till omgivningen. Det innefattar sådant som mål, strävanden, ideal och ideologier. Den tredje nivån, som är svårast att synliggöra, utgörs av underliggande antaganden vilka är omedvetna men styr organisationen och dess medarbetare. De kan bestå av trosföreställningar och värderingar som ligger till grund för medarbetarnas beteenden, uppfattningar och upplevelser (Schein, 2017).



En organisation kan rymma ett flertal organisationskulturer. Den kultur, med de individer som ingår i den, som har den styrande rollen med inflytande och makt benämns som dominant kultur (French, Rayner, Rees & Rumbles, 2015). Begreppet subkultur används för att belysa de kulturer som särskiljer sig från den dominanta kulturen, grupper som har ett eget system av gemensamma värderingar, handlingssätt och beteenden (Palthe & Kossek, 2003). Hur subkulturer samexisterar och samverkar med den dominanta organisationskulturen kan variera, och så också dess påverkan på organisationen och individ. Att tillhöra en subkultur kan skapa en känsla av tillhörighet och har visat sig kunna ge större engagemang för åtaganden i arbetet, för att individen känner tillhörighet och gemenskap i den egna kulturen (Lok & Crawford, 1999). Subkulturer kan också utgöra en viktig del i organisationens utveckling, eftersom kulturerna skiljer sig åt kan friktion skapas som bidrar med nya influenser och andra perspektiv än den dominanta kulturens (Palthe & Kossek, 2003). Organisationskultur i sig kan vara en nyckel till god prestation, lojalitet och engagemang i en organisation. Den kan ge en stark samhörighetskänsla och tillhörighet vilket skapar enighet och en vilja att röra sig mot samma mål. Att organisationskulturen är stöttande i beslut och arbetsprocesser är också viktigt för att besluten ska kunna genomföras med bästa utfall och bli socialt accepterade av gruppen. Det är av vikt att organisationskulturen ställer sig positiv till företagets visioner, arbetsprocesser och arbetar mot dess mål (Palthe & Kossek, 2003).

Organisationskultur kan skapa en känsla av tillhörighet och sammanhang hos individen, men den kan också skapa en splittring gällande individens upplevda identitet. Olika kulturer och identifikationsgrupper omger ständigt individen. Om individen rör sig mellan flera arbetsplatser, eller flera organisationskulturer, kan en upplevd dubbelhet i tillhörighet uppstå. Det kan medföra att individens upplever sin identitet som flytande. Även om frekvent byte av arbetsplatser kan skapa en upplevd splittring hos individen, kan det också medföra att denne kan komma med nya influenser och liv in i organisationen och dess kultur. Genom deltagande i olika kontexter utanför organisationen och organisationskulturens kan nya perspektiv uppnås, vilket kan hindras i en sluten miljö. Å andra sidan kan detta också ses som ett avbrytande i processen att stärka den aktuella organisationskulturen (Palthe & Kossek 2003).

### **3.3.4 Lärande och utveckling**

Utveckling och lärande i arbetet är komplexa begrepp som kan ha varierande innebörder för såväl individer som organisationer (Kantelius, 2012). Enligt Ellström (1997) har arbetet stor betydelse för en individs lärandeutveckling. Såväl arbetets innehåll, organisation som dess grad av komplexitet har betydelse. Att arbetet ger utmaningar, ställer krav på problemlösning och tillhandahåller autonomi är särskilt gynnsamt för lärandet (Ellström, 1997). Lärande på arbetsplatsen sker också med anledning av arbetets sociala dimensioner. Lärandet sker inte i ett vakuum utan oftast i en social kontext där den som lär sig en ny yrkesrelaterad kunskap också lär sig de sociala koder eller system av normer som finns på arbetsplatsen (Kantelius, 2012). Sättet som människor tänker och handlar på formas i hög grad av situationens natur. De möjligheter och begränsningar som finns i situationen, avseende kontext och interaktionen med människorna i den, avgör handlingens riktning och denna riktning kan sedan ändras allt eftersom omständigheterna

ändras. Rutinmässigt handlande präglar såväl vardagsliv som arbetsliv. Det tar sig uttryck i att rutiner och vanemönster etableras. Rutinisering är en form av anpassningsinriktat lärande som är nödvändig exempelvis för att snabbt och effektivt kunna utföra de uppgifter som återkommer dagligen och när nyanställda ska lära sig sina arbetsuppgifter (Ellström, 1997; Kantelius, 2012). Rutiner kan ge trygghet, stabilitet och vara resurssparande för såväl individen som organisationen (Ellström, 1997). En stark rutinmässighet i handlandet kan dock fungera hämmande för utveckling och lärande för såväl individ som organisation. Nytt tänkande och förnyade arbetssätt förhindras när handlandet går på rutin. Att bryta invanda rutiner kan vara svårt och i de fall då förändring behöver ske i en verksamhet kan denna oförmåga ge allvarliga följder (Ellström, 1997).

För att en organisation ska kunna ifrågasätta sin egen verksamhet, realisera visioner, hantera förändringar och dylikt krävs en annan typ av lärande som är utvecklingsinriktat. Detta lärande kan kräva att individen eller gruppen själv måste identifiera och tolka mål och ramar för arbetsuppgifterna, vilka inte alltid är tydliga och uttalade. Detta är ett lärande av högre ordning än det anpassningsinriktade lärandet (Ellström, 1997; Kantelius, 2012). En organisation behöver båda typerna av lärande för att kunna utvecklas. Ellström hävdar att ett idealt lärande bör utgöras av en balans mellan ett rutinmässigt och reflekterat handlande. För att nya kunskaper ska få fäste krävs dock också att en slags avläring sker, redan fasta och etablerade tanke- och handlingsmönster behöver luckras upp (Ellström, 1997). För ett kvalificerat lärande krävs erfarenhetsbaserat lärande i kombination med planerad utbildning. Det som också lyfts är vikten av att få möjlighet att reflektera över lärandet, och att det är fördelaktigt om det planeras och att tid avsätts för det (Ellström, 1997). När en individ upplever delaktighet och ingår i en arbetsgemenskap sker lärande, vilket pekar på att lärandet har en social och kulturell karaktär. Kulturella faktorer, såsom intressekonflikter, "vi och dem"-anda, och graden av homo- respektive heterogenitet kan utgöra hinder både för individuell kompetensutveckling och arbetsorganisatorisk förändring. Kulturella aspekter som kan stödja lärande är: tolerans för olikheter, reflektion och kritisk granskning av organisationskulturen och ett positivt fokus på handling, initiativ och risktagande (Ellström, 1997).

Om kulturen och stämningen på arbetsplatsen uppmuntrar till utveckling kan detta utgöra en grogrund för lärande, förutsatt att individen själv är öppen för att utvecklas. Att ta tillvara på det sociala sammanhanget och den kunskap som finns i organisationen kan möjliggöra teamlärande i form av kollektivt tänkande och kunskapsutbyte (Filstad, 2010). Detta kan i förlängningen även bidra till att de gemensamma målen och visionerna stärks och att identifikationen med organisationen ökar. Filstad menar att "*informell interaktion med jämställda kolleger är det dominerande sättet att lära*" (Filstad, 2010, s. 63). Detta kan uppnås i större utsträckning då individer känner trygghet till kollegor i organisationen, så att de känner tillit och vilja att dela med sig och ta till sig av kunskaper (Filstad, 2010). Arbetsgivaren behöver dock ge utrymme för och gärna uppmuntra till denna typ av lärande. Granberg och Ohlsson (2011) menar att det väsentliga är att det kunnande och den kompetens som utbyts kan föras fram och leda vidare i en önskad riktning. Att skapa en relation där lärande frodas behöver inte innebära att det finns ett ömsesidigt gillande hos de som ska utöva kunskapsutbyte, dock underlättas detta av en god arbetsmiljö.

Medarbetarna har ett ansvar i att skapa och påverka detta genom de interaktioner som sker och i hur de bemöter och talar med varandra (Granberg & Ohlsson, 2011).

## 4. Resultat och analys

I kommande avsnitt redogörs för uppsatsens empiri, en sammanställning av fem intervjuer. Därtill lyfts kopplingar till det teoretiska ramverket och en analys görs utifrån detta. Namnen på intervjupersonerna har av konfidentialitetsskäl ändrats till Peter, Tina, Frank, Åse och Susanne. Dessa benämns även som konsulterna. Avsnittet består av delarna *Bilden av konsulten*, *Ramar för yrkesformen*, *Betydelsen av hemorganisationens organisationskultur*, *Möjligheten till lärande och utveckling* och avslutas med *Sammanfattning*.

### 4.1 Bilden av konsulten

Följande avsnitt presenterar det som upplevs kännetecknande för bilden av en konsult. Det innefattar dels hur konsulterna upplever och framställer sig själva, dels deras upplevelser av omgivningens syn och förväntningar på dem kopplat till deras yrkesroll.

#### 4.1.1 Ständigt driven och flexibel

Konsulterna beskriver sig själva som människor som gillar förändring och i kombination med detta är drivna, gillar att vara kreativa, tänka nytt och leverera på beställning. Flexibilitet och att ständigt kunna läsa av kontexter och situationer för att sedan ta sig an dessa beskriver de som viktiga kompetenser för yrkesformen. Det egna ansvaret värderas högt och att utveckla sig själv och prestera beskrivs vara motiverande och självuppfyllande. För att hålla sig uppdaterad för den föränderliga marknadens behov ställs ett ansvar på det egna drivet och intresset att ha ständigt uppdaterade kunskaper. Konsulterna beskriver en vilja att hjälpa och leverera åt andra. Den egna prestige i att få bekräftelse för framgång är något som får sättas åt sidan. Peter beskriver hur han kan uppleva att den ordinarie personalen hos kundorganisationen gläds mer över framgångar relaterade till ett uppdrag än vad han som konsult gör eftersom han kommer lämna organisationen och därför inte får ta del av det värde som uppdraget är tänkt att utmynna i. Det är kundens framgång och utveckling som ska vara i centrum ute på uppdrag. Frank säger: ”*Vi får vara så pass prestigelösa och säga att vi hjälper andra att bli framgångsrika och sedan släppa det*”. Frank beskriver hur konsulten ibland kan liknas vid en handelsvara, någon som köps in och förväntas leverera kunskap och expertis till organisationen för att sedan lämna denna, komma i besittning av mer kunskap och sedan ta sig ut på marknaden igen.

Återkommande lyfter konsulterna hur det driver dem, “det nya” och arbetet med att snabbt skapa en överblick över organisationer, strukturer och människor för att kunna påbörja sitt arbete. Det kan vara svårt men också roligt och spännande beskriver konsulterna, att hela tiden utmanas i nya kontexter och situationer. Egenskaperna och intresseområdena som konsulterna beskriver sig besitta speglas även i upplevelserna av kundorganisationernas förväntningar på en konsult. Att leva upp till förväntningarna som kundföretaget har på dem som representanter för just Konsult AB nämns som viktigt för att föra vidare dess goda rykte och marknadsföra dem, men också för att

organisationen ska behålla sin identitet. Att vara ute på uppdrag är något som förväntas inom yrkesformen. Att inte vara ute på uppdrag kan därför skapa känslor av otillräcklighet, beskriver Frank. Han lyfter osäkerheten kring en marknad som konsultbolagen inte kan kontrollera, att det inte alltid finns en garanti för att kunna få jobb och välja jobb.

Som framgått av intervjuutsagorna beskriver sig konsulterna utifrån olika egenskaper. Dessa egenskaper är sådana som Chelliah och Georges (2015) lyfter gällande de konsulttypologier som beskrivs. Egenskaper som kreativ, samarbetande, analytisk och kunskapsbärande är kännetecknande för konsulter som innehar expertroller. I det empiriska materialet går att avläsa hur konsulternas egenskaper sammanfaller med bilden av konsulten. Det pekar på att konsulterna utöver att identifiera sitt eget jag med dessa egenskaper även identifierar sig med gruppen konsult, som också är bärande av dessa egenskaper. Enligt Social Identity Theory (Slattery et al 2010) kan en positiv identifikation med en grupp som har status och innehar goda egenskaper förstärka individens självbild och öka självförtroendet. Av informanternas utsagor om sig själva och sin yrkesroll kan ett samband skönjas mellan individ och grupp, i detta fall är gruppen representerad av yrkesgruppen konsult snarare än konsultkollegorna. Det beskrivs också hur det förväntas av konsulterna att vara bärare av organisationsidentiteten ute på uppdrag och att de således inte enbart är "konsulter" på uppdrag utan "konsulter från Konsult AB". Genom sitt arbete förväntas de leva upp till den yttre bilden av hemorganisationen, i enlighet med Hatch och Schultz (2004) tankar om organisationsidentitet. I yrkesrollen är viljan att hjälpa andra och att vara prestigelös framträdande. Det innebär att konsulten ständigt behöver vara flexibel och förhålla sig till kundens behov och önskemål. Såsom Smith (2002) beskriver det kan detta innebära en slags begränsning för konsulten, dels gällande insyn och inflytande i arbetet, dels gällande möjligheten att se och ta del av slutresultatet av ett projekt eller process, eftersom de ibland endast köps in till vissa moment. Frank reflekterar över att en konsult kan liknas vid en handelsvara, något som används för att sen kasseras då den fullgjort sitt syfte. I intervjuerna lyftes även hur den komplexa situationen med att komma ut i ett uppdrag och snabbt skapa en överblick för att komma igång med arbetet både är roligt och utmanande och att det är något som driver dem. Arbetsformen med dess återkommande inslag av problemlösningskrav, utmaningar och självständigt arbete tillhandahåller således åtskilliga aspekter som är gynnsamma för Ellströms (1997) definition av lärande.

#### **4.1.2 Buren av förväntningar**

Intervjupersonerna beskriver att det finns olika anledningar till att en organisation väljer att anlita en konsult. Vanligen är det en särskild expertis som efterfrågas vilken kan användas i form av punktinsatser, eller "gästspel" som en av konsulterna uttrycker det, vid exempelvis ett förändringsarbete som ska genomföras. Konsulten kan också anlitas för ett projekt som har ett specifikt mål, antingen som projektledare eller för att ha en annan funktion i projektet. I vissa fall anlitas konsulten mer som en resurs på kundorganisationen. Det finns olika förväntningar på vad och hur konsulten ska leverera och åstadkomma i organisationen, men det som är genomgående i intervjuutsagorna är att det förväntas inneha expertis samt vara snabba och effektiva. Det berättas också om att det finns en känsla av att redan i ett tidigt skede behöva visa vad man går för. Peter

beskriver det som följer: *”Jag har väl ofta en förväntning på mig själv att det behövs så kort startsträcka som möjligt, jag måste producera någonting redan dag ett som ger värde till kunden, och då, ja, då lägger jag extra ansträngning på allting de första veckorna”*.

Även Åse lyfter tankar om att det finns förväntningar på att en konsult ska ha lätt för att lära och vara självgående: *“Man förväntas kunna se vad som behöver göras själv, och driva på det”*. Det handlar således, enligt Åse, om att vara autonom och snabbt kunna se vilka behov som finns. En annan aspekt som framhävs är konsultens roll gällande att komma in med nya, fräscha ögon i organisationen. Åse säger: *”Men så, lätt att när man har jobbat i många år inom en verksamhet att bli blind för vad som kan förbättras och så. Så det är väl också en förväntning de har, att man ska komma med nya idéer och ja, lite ny energi till verksamheten”*.

Det som Peter och Åse nämner ovan är att de upplevda förväntningarna från kunden kräver ett lärande som är utvecklingsinriktat (Ellström, 1997). Det utvecklingsinriktade lärandet innefattar sådant som att själv identifiera och tolka mål och ramar för arbetsuppgifterna (Ellström, 1997; Kantelius, 2012) vilket samtliga konsulter på ett flertal sätt har vittnat om i intervjuutsagorna. Den typ av handlande som är kopplat till ett högre lärande är det som kundföretagen förväntar sig av konsulterna, att de i sin expertroll ska bidra med, exempelvis när de anlitas i ett led att uppnå särskilda mål eller driva en förändring (Ellström, 1997; Mooney, 2007; Smith, 2002). En annan förväntning från kundorganisationerna är att konsulten kan bidra med värdefull kunskap genom ett utifrånperspektiv. Åses citat ovan illustrerar hur konsulten förväntas komma in med nya ögon och energi i verksamheten. Mooney (2007) beskriver hur konsulten i egenskap av att vara fristående från organisationen kan bidra med ett mer objektiva perspektiv och även en annan typ av överblick genom att möjligen ha sett bästa praxis i andra verksamheter.

### **4.1.3 Nya uppdrag - nya roller**

Utifrånperspektivet kan komma till användning på ett annat sätt i de fall då konsultens uppdrag har med förändringsarbete att göra. Peters citat illustrerar: *“Jag kan ju komma in och vara lite obekvämt till jag kommer att kliva ur det här och de får vara arga på mig efteråt så länge resultatet blev bra. Så jag kan komma in och lite grann ta skulden för det som organisationen ville skulle hända även om det är lite obekvämt”*. Det går att tolka det som Peter beskriver som att när han kommer in som ny ser sådant som de som arbetar i organisationen inte ser, vilket kan innebära sådant som att påtala brister.

Konsultrollen kräver också att konstant prestera bra, snabbt och komma med idéer. Den samlade bilden som de intervjuade gett är att det är utmanande att komma in som konsult, att relativt ofta byta arbetsplats, uppdrag och kollegor. De intervjuade är samstämmiga i att just de utmaningar som yrkesformen innebär är något de uppskattar, att det är positivt, spännande och roligt och att de får energi av att komma ut på ett nytt uppdrag. Susanne säger: *“(…) och så tycker jag det är jättekul att få gå ut i olika miljöer och hålla hjärnan fräsch och man får börja om många gånger, träffa nya människor och lära sig, man lär sig så himla mycket tycker jag”* och berättar vidare

*“Jag tycker det är jättekul, just det här att försöka luska ut, lägga pusslet i början”*. Susanne tycker således att föränderligheten som konsultyrket erbjuder är tillfredsställande.

Frank har en annan reflektion angående detta: *“Är man en trygghetssökande person så kanske inte konsultområdet är det bästa eftersom vi kan ju byta arbetsgivare fyra, fem, sex gånger per år. Och det är en livskris att byta arbetsgivare, det vet vi ju sen tidigare att det ställer enorma krav”*. Frank pekar på att konsultyrket är något som kan anses vara krävande i och med de ständiga uppbrotten och osäkerheten som det kan ge upphov till.

Flera av de intervjuade bekräftar det som Frank säger, att konsultyrket inte passar alla med tanke på de speciella krav och omständigheter som finns kopplat till yrkesformen. Åse säger: *“Sen är det ju också hur man är som person, jag blir ju lätt uttråkad och vill ha nya utmaningar hela tiden, sen om man är en människa som vill ha fasta rutiner och struktur runt, inte gillar när det förändras, då ska man inte vara konsult”* och berättar vidare att hon tycker att det är som roligast när hon ges möjlighet att reda upp en rörig situation.

Peters först presenterade citat illustrerar hur konsulten genom att inte ha en känslomässig bindning till organisationen eller människorna som arbetar där kan iklä sig en slags syndabocksroll och vara den som framför och driver på “obekväma” beslut och processer. Detta kan vara mer eller mindre uttalat i den roll de anlitas för. Mooney (2007) anger att konsulter kan anlitas då en organisation behöver förbättra ett utförande eller initiera något specifikt och det kan innebära att driva igenom en förändring som kanske inte är välkommen hos alla medarbetare. Det kan vara ett strategiskt beslut av en organisations ledning att överlåta delar av ansvaret hos en utomstående part att driva igenom det som anses obekvämt. Att gå ut och in mellan uppdrag och arbetsplatser hör till konsultens vardag. Detta beskrivs av intervjupersonerna som utmanande. Situationen präglas av osäkerhet och konsulterna ställs inför något oklart och ibland rörigt. Flera av de intervjuade hävdar att det är något som de uppskattar med yrket, att detta oklara och osäkra som innebär att gång på gång börja om på nytt, är något som driver dem och ger energi. Dessa uttalanden belyser åter hur deras egenskaper och de egenskaper som konsultyrket associeras med blir en del av deras identitet, och att de i sina uttalanden gör en uppdelning mellan de som passar för yrket, och de som inte gör det. Enligt Slattery et al:s (2010) syn på Social Identity Theory kan konsulternas utsagor tyda på att själva konsultyrket representerar ingrupp, den grupp som de anser sig tillhöra. De personer som inte har de egenskaper som lämpar sig för konsultyrket är därmed utgrupp.

## **4.2 Ramar för yrkesformen**

Detta avsnitt redogör för de ramar som finns att förhålla sig till då konsulten ska utöva sitt arbete, vad som skapar och påverkar dessa ramar samt hur konsulterna upplever dem.

### **4.2.1 Behov av lyhördhet och anpassning**

Konsulterna beskriver det första steget på ett nytt kunduppdrag som att försöka få en förståelse av organisationen. En kartläggning görs för att synliggöra hierarkin, vilka personer som är nyckelpersoner och vem de behöver etablera kontakt med i de första skedena för att starta upp

arbetet. En av konsulterna, Susanne, säger att när väl en relation har etablerats med någon så underlättar det fortsatt arbete. Finns tiden gör hon ett eget litet intro och program där hon berättar vad som är viktigt för henne för att kunna utföra uppdraget bra. Tina berättar att hon frågar vad som förväntas av henne när ramarna och instruktionerna är otydliga, och att hon fortsätter fråga under uppdragets gång när något är oklart för att säkerställa att arbetet går i den riktning kunden tänkt sig. Frank benämner sin kartläggning som en analysfas som han tror kan se ganska introvert ut till en början. Han förklarar: *“Jag läser in mig på all dokumentation, jag pratar med människor. Jag skapar mig förutsättningar kring den tekniska miljön, kring processer, rutiner, dokumentation, övrig omvärld. Och innan jag har den kan jag liksom inte veta var vi ska sätta in insatsen”*. Peter beskriver ett liknande tillvägagångssätt *“Mycket handlar om att läsa in sig på det som finns, förstå vad det är som ska göras, titta på tidsplaner, förstå när ska jag göra mina aktiviteter och vad jag behöver förbereda”*. Det både Frank och Peter beskriver är en startfas som handlar om att sätta sig in i dokumentation i första hand medan Susanne och Tina förklarar hur de till en början fokuserar på att etablera relationer med nyckelpersoner.

Intervjupersonerna belyser att förmåga till anpassning är framträdande i konsultrollen. Konsulterna behöver anpassa sig till organisationens struktur och kultur, på vilket sätt saker och ting görs i organisationen, vilka behov som finns och hur dessa bäst uppfylls. De behöver också få syn på och anpassa sig efter hur och när i tiden beslut fattas i olika frågor. Åse ger ett exempel på hur det skilt sig åt mellan två organisationer hon varit på uppdrag i. Den ena organisationen präglades av snabbhet och korta beslutsvägar, den andra av ett långsammare tempo, präglat av byråkrati och demokrati gällande beslutsfattande och att detta påverkade arbetets fortskridande. Majoriteten av konsulterna menar att det fordras lyhördhet för att upptäcka och navigera i behoven som finns och vilken grad av anpassning som krävs. *“(…) alltså lyssna in, vara lyhörd, för vad är det de vill ha? Varför har de tagit in mig, vad är det jag vill göra? Så att man inte bara kommer in och kör på, går rakt fram så här, utan att man stannar upp ibland och lyssnar in. Går jag åt rätt håll, är det här de vill ha mig?”* säger Åse, vilket belyser hur hon tänker kring lyhördhet i yrkesrollen.

Lyhördheten kan innefatta sådant som att förstå på vilket sätt gruppen påverkas av att en konsult blir en del av arbetslaget. Peter säger: *“Det får man vara lite försiktig med som konsult också och se, är det så att jag kommer in här för att jag faktiskt måste göra någonting eller röra om i det här eller ska jag komma in här och vara väldigt passiv och ja skapa så lite vågor som möjligt.”* En förståelse för organisationen och hur den ser ut menar konsulterna är viktig för att de ska kunna komma in i organisationen och tillföra något positivt. En aspekt av konsulternas anpassning är att göra det som rollen kräver oavsett hur det tas emot av andra medarbetare på kundföretaget. *“Kommer man in som konsult så kan man vara lite tuffare, man kan driva agendan lite hårdare, man behöver kanske inte riktigt se så mycket till kontorspolitiken och till hur det sociala samspelet har varit utan jag kommer in utifrån och kan vara lite obelåten, det är lite vårans del som konsult att komma in, kunna vara oberoende och säga att det här är ingen bra idé eller så här måste vi göra”* säger Peter. Detta visar att anpassning och lyhördhet kan krävas på olika nivåer och att konsulten får känna av vad som behövs i olika situationer och sammanhang.



Då konsulter i sin yrkesroll byter arbetsplats frekvent och därmed ofta befinner sig i "ny på jobbet"-rollen förefaller det extra viktigt att snabbt skapa en förståelse för organisationen och att komma in i gruppen (Ashforth & Mael 1989). Som framkommit av konsulternas utsagor är det, liksom Adamsson (2000) menar, betydande att konsulten kommer in med en sensitivitet för organisationen och dess behov när de tar sig an ett uppdrag. Sensitiviteten innefattar såväl sakbehov som tillvägagångssätt, både i utförande och samspel med medarbetarna i organisationen. Som Peter beskriver ovan kan balansen i en arbetsgrupp rubbas om en konsult kommer in i gruppen. I vissa fall kan konsulten fungera som en liv- och energigivare i arbetsgruppen och på så sätt tillföra värde utöver den faktiska expertisen. I andra fall kan det innebära att osäkerhet och tankar kring otillräcklighet uppstår hos den ordinarie personalen. I det sistnämnda fallet kan det innebära en potentiell nackdel för organisationen med att ta in konsulter. Att vara lyhörd inför hur enskilda individer, såväl som en arbetsgrupp, påverkas som konsulten ska arbeta nära och försöka förstå vilka behov de har gällande exempelvis samarbete och kommunikation blir således betydelsefullt. Detta är dock en avvägning som får göras beroende på vad uppdragets natur är och vad konsulten anlitas för att göra. Ibland innefattar konsultrollen att driva förändringar som kan tänkas möta motstånd hos övrig personal i företaget, då kan konsulten genom sitt utifrånperspektiv och avsaknad av känslomässig anknytning till företaget ikläda sig rollen att vara obekvämd. Peters senare citat i stycket ovan illustrerar detta och dockar också an till det som Mooney (2007) pekar på att eftersom konsulten är fristående från kundorganisationen och enbart anlitas under en begränsad tidsperiod möjliggörs bidrag ur ett mer objektiva perspektiv.

#### **4.2.2 Leverans och mätning**

Det som framkommer tydligt i konsulternas utsagor är att fokus ligger på leverans, på att fullfölja det uppdrag som de anlitas för. Eftersom konsulterna hyrs in på timmar till en hög timpenning kan det vara kostsamt för organisationen att anlita en konsult och det blir därför ett, mer eller mindre uttalat, krav på att konsulten ska leverera snabbt, effektivt och på bästa sätt för att så snabbt som möjligt ge värde till kundföretaget. Frank beskriver hur deras prestationer är starkt kopplade till mätning: *"Du mäts ju, du mäts på de timmar du levererar och den beläggningsgrad och den faktureringsgrad som du uppnår. Varken mer eller mindre, det spelar ingen roll vilket konsultbolag du jobbar för, det är de mätetalen man tittar på"*. Franks uttalande kan illustrera att konsulterna blir ett medel som används för att uppfylla ett mål för kundorganisationen.

Ett sätt som konsulternas prestationer mäts på är genom kundenkäter. Konsult AB skickar ut enkäter som beställaren på kundorganisationen får fylla i, avseende förväntningar före uppdragets start såväl som resultat efter avslutat uppdrag. Bilden av vad enkäterna fyller för funktion skiljer sig åt, Peter talar kring enkäterna som en väg mot utveckling, Åse som en vägvisande bild av förväntningar innan uppdraget, som man kan anpassa sig efter samt som en utvärdering efter uppdrag.

Utöver att utföra uppdraget på så bra sätt som möjligt och på så vis ge värde för både kunden och Konsult AB ska konsulterna parallellt med uppdraget arbeta för att sälja in nya konsultuppdrag hos kunden, genom att exempelvis identifiera behov som kan finnas på kundorganisationen. Om de får

kännedom om något som skulle kunna bli ett potentiellt uppdrag för de själva eller kollegor på Konsult AB informeras säljarna på Konsult AB om detta. Åse förklarar att *”Det är ju vi som är de bästa ambassadörerna egentligen, vi som är ute i uppdragen”* och beskriver även hur Konsult AB arrangerar kundseminarium som potentiella beställare bjuds in till, för att få upp ögonen för företaget. Detta illustrerar hur konsulten ute på kundorganisationen är Konsult AB:s ansikte utåt och inte enbart är angelägna om att göra ett bra arbete för sig själva och kunden utan också för att Konsult AB:s anseende ska bevaras.

### **4.2.3 Ett färdigt paket**

Konsulterna beskriver att syftet med de olika uppdragen är kopplat till att utföra en speciell uppgift. Uppgiftens mål kan vara mer eller mindre specificerat beroende på uppdragets natur. Konsulterna beskriver att de är relativt låsta till den roll eller funktion som är kopplad till uppdraget och de uppgifter som inom dess ramar ska utföras. Ur intervjuutsagorna framkommer att detta kan upplevas som begränsande gällande handlingsutrymme och till viss del avseende möjligheter till lärande. Åse säger: *”Där jag är nu har jag utvecklats jättemycket, har lärt mig jättemycket framför allt, däremot är det väldigt svårt att påverka sin roll ute hos kunden”*. Åse menar att hon på uppdragen är fast i den funktionsroll hon köps in för och att det lärande hon erfar snarare beror på innehållet kopplat till uppdraget.

Ramarna för yrkesformen, och vilken påverkan dessa kan ha, är något som även Frank funderar över: *”Det optimala vore egentligen att istället för att jag säljer in min kompetens på timme att jag säljs in som en roll hos bolaget (.....) då köper kunden mig i min funktion och då kan ledningen ta nytta av mig, då kan verksamheten ta nytta av mig, eller it-avdelningen, och vi kan skapa förutsättningar som att lyfta bolaget över tid”*. Frank menar att han skulle kunna tillföra mer till kundföretaget om förutsättningarna för hans anställning sett ut på ett annat sätt. Han berättar också att eftersom han köps in på timmar av en specifik avdelning hos kunden stannar hans kompetens inom den avdelningen i och med att olika avdelningar har egna budgetar internt. Därmed stannar hans kompetens inom en begränsad sfär istället för att tas tillvara på hos större delar av företaget. Detta går i linje med det som Mooney (2007) pekar på, att konsulten hyrs in för att uppfylla vissa mål i en mer eller mindre fast roll, som syftar till att fokusera på enbart det som ryms inom uppdraget. Att vara inhyrd likt ett färdigt paket kopplat till uppdraget kan göra att inte alla konsultens förmågor eller kompetenser utnyttjas.

Det kan vara missgynnande för individen, som inte får chans att använda sig av mer än just de förmågor som uppdraget kräver. Det kan även vara ogynnsamt för organisationen som kan gå miste om kunskaper och kompetenser som konsulten hade kunnat bidra med i andra delar av verksamheten om möjlighet till detta givits. Detta kan innebära att det lärande som då sker är anpassningsinriktat snarare än utvecklingsinriktat eftersom konsultens handlingsutrymme är begränsat (Ellström, 1997).

#### 4.2.4 Konsulten eller Kollegan

Huruvida konsulterna upplever att de blir inkluderade på kundföretaget och ses som kollega eller "enbart" konsult varierar. Intervjupersonerna anger att det kan skilja sig åt markant beroende på företag, vilken typ av uppdrag samt vilken roll konsulten anlitas i. *"En del kunder är väldigt noggranna att hålla skillnad på att du är konsult, du är inte med i olika aktiviteter, och andra så är det precis som om man hade varit anställd (.....) men hos en del kunder så är det så att du är konsult och du har en annan färg på ditt nyckelband och du får inte komma åt det här och du får sitta i ett annat hörn av kontoret. Det är lite tråkigt men man vänjer sig ganska snabbt vid det"* berättar Peter. Några av konsulterna berättar att när det finns ett flertal konsulter på kundföretaget sker ibland en uppdelning mellan "vi" (den ordinarie personalen) och "konsulterna". De beskriver att det har inneburit att konsulterna inte blivit inkluderade av ordinarie personal på kundföretaget i så hög grad. Det händer då att konsulterna bildar egna grupper. Om konsulten är projektledare eller på annat sätt ingår i ett projekt beskrivs ett i regel tätare samarbete och en större känsla av inkludering. Flera intervjupersoner anger att de har upplevelser av att ha blivit "en i gänget". Att få vara med på gemensamma fikastunder eller "after works" beskrivs som vanligt förekommande, men att konsulterna oftast inte deltar på gemensamma möten annat än teammöten eller större arbetsplatsträffar. Åse anger att det i vissa fall kan kännas lite ensamt ute på kundorganisationen och att kollegorna på Konsult AB och känslan av samhörighet med dem då får förstärkt betydelse. Peter berättar att de som har kunduppdrag i samma stad ibland ses och äter lunch för att på så vis få en kollegial känsla, inte mista förankringen till Konsult AB samtidigt som de kan utbyta erfarenheter och tankar kring uppdragen de är ute på. Peter nämner vidare att Konsult AB ibland försöker ha teamleveranser då flera konsulter från Konsult AB är på samma företag. Detta upplever han som positivt, att det sociala samspelet faller sig mer naturligt med en kollega från Konsult AB och att detta kan underlätta samarbetet.

Intervjupersonerna ger en samlad bild av att relationsskapande och tillhörighet på kundorganisationen är viktigare om uppdraget sträcker sig över en längre tid. Flera av konsulterna berättar att de byggt relationer som består även efter det att de lämnat uppdraget. I vissa fall utvecklas relationen till vänskap, i andra fall blir de en del av deras yrkesmässiga nätverk. Konsultrollen beskrivs vara präglad av återkommande uppbrott. Peter säger att det kan vara jobbigt, att det kan kännas sorgligt att lämna ett uppdrag, men säger också att det är en vanesak, "att man blir lite avtrubbad". Susanne säger att det både kan vara jobbigt och skönt att lämna ett uppdrag, skönt för att komma vidare i sin utveckling mot nya utmaningar, men jobbigt att lämna relationer och nyfunna kollegor.

Det framgår av konsulternas berättelser att graden av inkludering och konsulternas upplevelser av tillhörighet hos kundföretag varierar. Detta kan delvis tillskrivas kundorganisationens organisationskultur vilket enligt Wilson (2014) påverkar hur medarbetare ser på såväl varandra som omvärlden. Konsulten som är inhyrd utifrån kan ses som en del av omvärlden och om organisationssidentiteten hos medarbetarna är stark kan det resultera i att individer som räknas till utgrupper inte inkluderas fullt ut Slattery et al (2010). När det blir ett "vi och konsulterna"-tänk händer det att konsulterna bildar egna grupper. Enligt Slattery et al (2010) kan det vara påfrestande

för individen att känna sig utesluten eller att inte känna identifikation och då kan ingåendet i en subgrupp få betydelse. Inom grupperna kan subkulturer uppstå som skiljer sig från den dominanta organisationskulturen. Ett eget system av normer och värderingar kan råda inom subkulturen och influera dess handlanden (Palthe & Kossek, 2003). Är situationen sådan att konsulten är den enda konsulten på organisationen kan det kännas ensamt berättar de intervjuade. I dessa fall får hemorganisationen med dess medlemmar och kultur en större betydelse. Palthe och Kossek (2003) beskriver att organisationskultur kan bidra till en känsla av sammanhang och tillhörighet hos individen. Är detta något som inte upplevs på kundorganisationen får Konsult AB:s kultur och tillhörigheten med den ökad betydelse. Konsulterna beskriver att de i sådana situationer söker kontakt med sina konsultkollegor för att gå och luncha etcetera för att behålla känslan av samhörighet kopplat till Konsult AB och känna sig som en del av ett sammanhang. Av intervjuerna har det framkommit att när konsulten är anlitad i en mer rådgivande roll eller för att göra punktinsatser tycks såväl förutsättningar för som behovet av relationsskapande och tillhörighet vara mindre. Detsamma gäller om uppdraget är kortare. Relationerna som då skapas är mer kopplade till arbetsuppgifterna och det gemensamma målet.

### **4.3 Betydelsen av hemorganisationens organisationskultur**

Nedan följer en presentation och tolkning av betydelsen som Konsult AB:s organisationskultur har för konsulterna kopplat till deras yrkesform.

#### **4.3.1 Den fasta punkten**

Yrkesformen konsult innebär att byta arbetsplats regelbundet och att arbeta i olika miljöer. Att vara anställd av ett konsultbolag beskrivs som en möjlighet att få ta del av en fast organisationskultur. Åse förklarar att hon kan känna sig lite ensam ute på kundorganisationen och att hemorganisationens betydelse då får en mer framträdande roll: *“Men då är det också viktigt, för mig i alla fall, att tillhöra ett konsultbolag där man har tillhörighet till istället, så även om man kan känna sig lite ensam ute i uppdraget så har man ändå sin trygghet i sin anställning på konsultbolaget”*. Att uppdragets längd påverkar relationsskapandet och känslan av tillhörighet framträder tydligt i alla intervjuer. Om konsulten har långa uppdrag på kundorganisationen kan identifikationen med hemorganisationen minska. Som Frank beskriver det: *“Du tappar närheten till bolaget du är anställd av, du blir mer och mer en del av det bolag där du har uppdraget. Du går ju fortfarande på timme på bolaget där så de kommer ju aldrig bjuda in dig i finrummet”*. Detta illustrerar hur konsulten genom sin dubbla organisationstillhörighet upplever att tillhörigheten försvagas ju längre uppdraget varar.

De intervjupersoner som tidigare haft anställningar på andra konsultföretag berättar att de olika konsultföretagen kan skilja sig åt gällande kultur. Peter berättar: *“På andra konsultbolag så har jag varit inne bara när jag lämnat reseräkningar. Så ja, det är lite olika stämning.”*

Även Frank reflekterar kring att konsultföretag kan ha olika kulturer: *“Och sen så finns det ju de här konsultbolagen som vi, där alla är anställda och att vi har ju förmånen då att kunna bygga en kultur och hur vi behandlar människor och vilka vi är, vilken inriktning vi ska ha långsiktigt,*

*kortsiktigt och vilken typ av konsulter vi vill ha*". Således ser både Peter och Frank tydliga skillnader mellan olika konsultföretag och hur de förhåller sig till sina medarbetare.

Konsult AB:s värderingar är något som flera av intervjupersonerna talar om, samt vikten av dessa. Konsult AB signalerar på olika sätt vikten av arbetet med värderingar och att de ska efterlevas. Sådant som att måna om sina anställda och att vilja deras bästa verkar spegla organisationskänslan i intervjuutsagorna. Ett exempel på detta som lyfts av intervjupersonerna är att om ett uppdrag inte skulle kännas bra eller fungera för konsulten är det möjligt att, i samråd med sin chef på Konsult AB, avbryta uppdraget. Även vid rekrytering till nyanställningar till Konsult AB spelar värderingarna in. För att organisationens värderingar ska fortleva och frodas läggs stor vikt vid att det är "rätt" personer som anställs och de nyanställda förväntas arbeta och verka inom ramen för Konsult AB:s värderingar. Merparten av de intervjuade har sökt sig till Konsult AB för att de känt någon som arbetat där som talat gott om organisationen. Detta speglar hur organisationskulturen förs ut via medarbetarna som en förlängd arm och hur de kan bidra till att attrahera nya medarbetare.

Organisationskultur kan skapa en känsla av tillhörighet och sammanhang hos individen (Palthe & Kossek, 2003) vilket Åses citat ovan illustrerar. Hemorganisationen kan fungera som en hemmabas och utgöra en trygghet. Som Slattery et al (2010) pekar på i sin forskning kan konsulter identifiera sig med både hemorganisation och kundorganisation då de tillbringar merparten av sin tid ute hos kunden. Om konsulten är ute på långa uppdrag hos en kund kan dock en dubbelhet i känslan av tillhörighet uppstå, vilket kan leda till en splittring i konsultens upplevda identitet (Palthe & Kossek, 2003). Frank beskriver denna typ av scenario som att inte riktigt höra hemma någonstans. Utöver att förlora identifikationen med hemorganisationen kan även identifikationen med yrkesrollen konsult minska om konsulten blir som "en i linjen" på kundföretaget.

Konsult AB:s organisationskultur beskrivs av konsulterna som värderingsstyrd, att de månar om varandra. Ett exempel som ges är möjligheten att lämna uppdrag där det inte fungerar. Det visar på en kultur som är stöttande i beslut och processer (Palthe & Kossek, 2003). Flertalet av konsulterna berättar att de sökt sig till Konsult AB eftersom de hört talas om det via personer som arbetade eller hade arbetat för organisationen. Det tyder på att organisationskulturen och de värderingar som står i fokus utgör en attraktionskraft som når utanför organisationens gränser. Organisationskulturen kan ses som ett samlat resultat av olika processer mellan de som arbetar inom organisationen. Kulturen skapas inifrån och visas sen ut mot omvärlden (Rameezdeen & Gunarathna, 2003) genom de som är representanter för organisationen, det vill säga konsulterna. Genom att konsulterna arbetar efter Konsult AB:s värderingar blir även detta ett signum för organisationen. Värderingarna visas då upp och skapar därmed ett slags varumärke. På detta vis attraheras såväl kunder som potentiella medarbetare som kan ställa sig bakom de värderingar som Konsult AB har.

### 4.3.2 Konsultfamiljen

Konsult AB och dess medarbetare beskrivs återkommande av intervjupersonerna som ett "vi", som en "familj". Denna "familj" kan stötta och finnas som en trygghet vid behov eller om tillhörighetskänslor saknas på kundorganisationen. Åse säger: *"Om man kommer ut på ett uppdrag där man kanske inte känner samma tillhörighet så har man ändå Konsult AB som sitt hem liksom där man kan ha sina kollegor, så det tycker jag att man fångar upp bra på Konsult AB"*. Även Tina delar denna syn: *"Jag har haft mer identitet nu med Konsult AB än med tidigare bolag. Där har det känts...ja annorlunda. Här är det mer gemenskap. och du har mer det här att hjälpa varandra och utbildningarna, man ses och kommer det ner någon från ett annat kontor så...ja men det är en familjekänsla"*. Således upplever både Åse och Tina känslor av gemenskap och tillhörighet gentemot Konsult AB, vilket de tycks värdesätta.

Enligt konsulterna är en del av det som kännetecknar Konsult AB:s kultur omtanken för varandra. Den yttrar sig genom att kollegor stöttar, ställer upp och vill hjälpa varandra. Detta gäller även i förhållandet mellan ledning och medarbetare. Trots att ledningen till största delen befinner sig på annan plats upplever konsulterna denna som stöttande och hemorganisationen som en trygghet. Tina beskriver dock en viss problematik gällande distansen till ledningen när hon är på uppdrag och att ha två ledare att förhålla sig till *"(...) en när man är där ute och en på konsultbolaget och det är inte så lätt för den chefen att se den miljön man är i"*. Hon förklarar att chefens överblick i vardagen i det konsulten går igenom på kundorganisationen kan vara svåråtkomlig. Peter upplever att det finns en förståelse från personerna i ledningen rörande arbetssituationen eftersom de själva arbetat som konsulter och delvis inom samma område som honom. Därmed kan de förstå rollen enklare och de situationer som kan uppstå.

Omtanken, som beskrivs i intervjuerna, yttrar sig i form av stöttning från ledning och medarbetare sinsemellan och därtill en uttalad vilja att hjälpa kunden. Detta beskriver Tina enligt följande: *"Eftersom man väljer de personer man gör och är väldigt noga vid sina rekryteringar så får man dem som också värnar om, och inte bara för sin egen skull liksom, utan är kundfokuserade"*. Kulturen beskrivs som omhändertagande, vilket i intervjuutsagorna kontrasterar med konsulternas upplevelser av andra konsultföretag som haft inslag av konkurrens, även internt. Konsulterna beskriver hur viljan att hjälpa, stötta och inspirera varandra inom företaget är relativt unik i branschen. Att odla en god och stark organisationskultur och medarbetarskap är något Konsult AB arbetar aktivt med, vilket Åse berättar om: *"Och sen så har vi många andra aktiviteter också som är för teambuilding internt, för att behålla medarbetarkänslan i konsultandet med våra kollegor, även om det inte är de man jobbar med främst"*. Även Peter belyser detta. Han berättar att det inom företaget har bildats en grupp, vars syfte är att främja gemenskap och stärka vi-känslan mellan och på de olika kontoren runt om i landet. Gruppen ansvarar bland annat för att anordna olika trivselhövande aktiviteter, vilket sanktionerats av ledningen genom att en budget avsatts för detta. Exakt hur känslan av tillhörighet och familjekänsla skapas är dock svåridentifierat, menar Peter.

Eftersom konsulterna större delen av tiden befinner sig ute på uppdrag, utspridda hos olika kundföretag kan det dröja innan kollegor träffar varandra. För att bibehålla känslan av tillhörighet anordnar Konsult AB gemensamma träffar, som konsultmöten och fredagsfrukostar på kontoret. Detta är något som samtliga intervjupersoner lyfter som värdefullt och de försöker delta i mån av tid. *“Om du är ute 100 % då är det jättesvårt att ha kontakt, ja då kanske du bara kan ringa nån som du känner lite och babbla lite, hur är läget, ska vi ta en lunch en dag. Har man lite mer utrymme i kalendern, jamen då kan vi träffas här på fredagar, äta fredagsfrukost, vi kan gå ut och äta lunch eller om man kommer in en onsdag och sitter här och jobbar”* säger Frank. Det som tydligt framkommer av intervjuerna är att relationer med kollegorna på Konsult AB är viktiga och fyller andra syften än att enbart utföra arbetsuppgifter ihop.

Slattery et al (2010) påtalar att en stark känsla av identifikation med organisationen kan ge positiva attityder hos medarbetare i denna. Dessa attityder kan yttra sig i arbetstillfredsställelse och organisationsengagemang. Hos konsulterna visar detta sig i deras vilja att hjälpa och stötta kollegor, vilket i sin tur gynnar företaget i stort. Tina uttalade sig om att de noggranna val som gjorts vid rekryteringar på Konsult AB har gett kundfokuserade medarbetare. Detta kan ses som ett tecken på, liksom Palthe & Kossek (2003) beskriver, att organisationskultur kan vara nyckeln till lojalitet och engagemang som kan föra organisationen framåt mot gemensamma mål. Det framkommer i flertalet intervjuer att Konsult AB aktivt arbetar med att skapa, behålla och föra vidare den anda och de värderingar som organisationen står för. Att det bildats en grupp enkom för detta ändamål är en tydlig markör för detta. Av intervjuerna framkommer också att konsulterna upplever Konsult AB:s medarbetsorienterade och familjära kultur som något ovanligt för konsultbranschen.

#### **4.4 Möjliggörandet av lärande och utveckling**

Hemorganisationen beskrivs som en plats där det ges utrymme och lov att testa och göra fel. Det är en plats för stöttning och en plats som erbjuder inflytande i verksamheten och dess utveckling. Inflytandet består i vilka utbildningar som ska hållas, och vilka ämnen som ska adresseras. Känslan av tillhörighet och gemenskap är något som beskrivs öppna upp för att dela dessa kunskaper och kompetenser med varandra inom organisationen vilket blir en väg till utveckling.

Av intervjuerna framkommer att marknaden kräver att en konsult ska hålla sin kompetens aktuell. Att komma in med färsk, uppdaterad kunskap i kundorganisationerna beskriver konsulterna är en central faktor i yrkesrollen. Utvecklingen genom hemorganisationen beskrivs av konsulterna på flera sätt, men flera av intervjupersonerna framhåller att Konsult AB mår om den enskilde individens utveckling. Åse beskriver Konsult AB:s sätt att arbeta kring utveckling enligt följande: *“De är måna om sin personal och att man känner sig delaktig, och satsar på utbildning och vidareutveckling. Jag tror att det är ganska unikt i konsultbranschen att man tänker så mycket på sina medarbetare och verkligen vill utveckla och att man får möjlighet att göra så mycket”*. Om Konsult AB:s arbete med den enskilda medarbetarens utveckling i jämförelse med andra konsultbolag säger Åse: *“(…) konsulter på andra konsultbyråer som tycker att det låter helt fantastiskt som aldrig får gå en utbildning. Alltså jag förstår att det är rätt unikt att de är så*

*generösa med det. De verkligen ser till sina medarbetare hur viktigt det är att trivas och få den personliga utvecklingen. Så jag känner absolut att jag har möjlighet till personlig utveckling, för det trodde jag inte att man hade som konsult".* Detta visar att Åse hade en bild av kompetensutveckling inom konsultyrket tidigare, som genom anställningen på Konsult AB har förändrats. Det gedigna arbetet med kompetensutveckling som bedrivs på Konsult AB beskrivs som något som är ovanligt för branschen.

Kompetensutveckling och kunskapsutbyte sker på ett flertal sätt på Konsult AB. Åse beskriver att när hon var nyanställd på företaget gavs möjlighet att få en mentor i form av en kollega på Konsult AB. Kollegan hade erfarenhet av liknande uppdrag och kunde vara behjälplig med vägledning vid frågor eller funderingar som kunde uppstå. Samtliga intervjupersoner lyfter möjligheter de har att kontakta kollegor inom Konsult AB om de behöver hjälp eller råd. Genom olika nätverk och ett intranät tillhandahålls möjlighet till kontakt med kollegor på Konsult AB:s samtliga kontor i landet. Genom nätverkens plattformar kan frågor ställas och besvaras. Konsulterna använder sig i varierande grad av nätverken, beroende på behov, tid och intresse. Det finns en öppenhet och lust att dela med sig av sina kunskaper till kollegor inom organisationen beskriver Åse *"Men här är det verkligen så att, man delar med sig av det man kan och det man vet, man vill gärna lära andra och så och det tycker jag är jättehäftigt"*. Att kunna bidra och ge vidare sin kunskap till andra beskrivs således som något roligt och motiverande. Detta beskrivs av Peter på följande vis: *"Och jag har kunnat bidra också någon gång när någon frågat om någonting 'Är det nån som har erfarenhet av det här?' så kan man svara att jag kan hjälpa till med den biten. Så det är kul, och det stärker ju också lite Konsult AB-känslan, känslan av att VI är ett bolag"*. Båda citaten talar för att kunskapsutbytet kollegor emellan är något som utöver att ge lärande även stärker organisationsidentiteten och känslan av tillhörighet.

Inom organisationen finns en plattform för kompetensutveckling som har framarbetats och byggts upp inom företaget. Plattformen består av internutbildning i form av organiserade kurser, som hålls av konsulter inom Konsult AB som innehar särskild expertis på olika områden. De intervjuade beskriver hur de uppmuntras ta del av dessa, vilket de gör i mån av tid och beroende på relevansen kursen har för det aktuella eller kommande uppdraget. Utöver de interna utbildningarna finns även möjlighet att gå externa utbildningar, förutsatt att det anses vara motiverat för individens uppdrag eller kunskapsområde.

På de regelbundna medarbetarsamtal som förs görs uppföljning och nya mål sätts, kopplat till den egna utvecklingen. Medarbetarsamtalen beskrivs som en dialog mellan medarbetare och ledning där konsulten kan ha önskemål om nya uppdrag, specifika företag eller att ändra fokusområde. Vill konsulten ta en ny riktning inom verksamheten finns möjlighet att få utbildning inom området och därefter ta ett uppdrag på en junior nivå. Peter berättar hur medarbetarsamtalet kan gå till: *"(...) titta på vad kan vi göra för att det ska bli bättre och vad vill du jobba med, vad vill jag bli bättre på, är det någon kurs jag vill gå eller är det något roligt jag vill göra. Eller till och med, vad vill jag ha för uppdrag nästa gång"*. Här ges plats för reflektion, uppföljning och utvärdering samt en individuell plan för framtiden.



Den utveckling som beskrivs återkommande inom Konsult AB rör den individuella utvecklingen och möjligheten till den, samt att kunna stärka kompetensen hos kollegor. Något som också beskrivs är den kunskapsöverföring som konsulterna kan ge till hemorganisationen. När konsulterna är på kunduppdrag inhämtar de kunskap kring vad som sker hos kunden och på marknaden, såsom vilka kompetensbehov som kan finnas. Denna information kan sen förmedlas till Konsult AB och säljarna där. Frank anser att det kan finnas en intressekonflikt i vad som är bra för den enskilde individen och vad som är bra för arbetsgivaren. Långa uppdrag hos samma kund är något som är gynnsamt och ger stort ekonomiskt värde till hemorganisationen, men det kan innebära att konsultens egen utveckling kan hämmas. Han säger *“för oftast får du ju inte göra det som du själv kanske brinner för heltid, utan det företaget behöver. Din karriär blir ju stoppad för att du kanske inte utvecklas på samma sätt, ditt nätverk blir minskat för du tappar kanske flera år av ditt nätverkande ute i branschen”*. Flera av konsulterna har uttryckt att om de befinner sig länge på samma kundorganisation kan en rastlöshet uppstå, en känsla av att stå och stampa. Det kan leda till en karriärsmissig stagnation då de inte ges nya utmaningar. Frank har en tydlig åsikt i frågan: *“Långa uppdrag ska inte premieras, det är min värld. Sen att det är lönsamt för bolaget, men det är inte bra för den enskilde individen.”* Frank menar på att konsultbranschen i stort har fel fokus då den premierar långa uppdrag på grund av deras lönsamhet, eftersom både den enskilde konsulten och konsultbolaget förlorar på detta i längden. Han anser att om en konsult varit på många uppdrag under året så har den haft möjlighet att träffa fler kunder och därmed sprida företagets varumärke. Trots uttalandena kring långa uppdrag är det en annan trend som återkommande lyfts av konsulterna. Samtliga intervjupersoner nämner att de ser att det i konsultbranschen blir allt vanligare att gå in på kortare uppdrag, så kallade gig. De tror att det är framtiden inom branschen och en utveckling i samhället, att gig-ekonomin kommer att bli allt mer framträdande.

Intervjupersonerna lyfter flera aspekter av hur lärande och utveckling möjliggörs. Genom olika nätverk inom företaget kan ett kunskapsutbyte ske inom organisationen mellan de olika kontoren och konsulterna, där de tillför ny kunskap och andra perspektiv till varandra. Det finns en vilja att lära och lära av varandra, vilket enligt Filstad (2010) pekar på att det är en kultur som genom sin trygghetsskapande stämning och uppmuntran till lärande möjliggör detta. Filstad (2010) menar också att den informella interaktion som kan ske mellan kollegor som är jämställda är ett fördelaktigt sätt att lära sig på, något som konsulterna visar tas tillvara på genom exempelvis mentorskapsprogram och nätverksplattformar som möjliggör frågor och snabb återkoppling. Peter reflekterar kring att det kollegiala kunskapsutbytet även bidrar till att stärka vi-känslan. Ellström (1997) menar att möjligheten till reflektion är en viktig komponent i lärandet. Detta är något som möjliggörs för konsulterna genom kundenkäterna som ger feedback på deras arbete, men också genom medarbetarsamtalen som sker med chefen.

Att konsulterna byter miljö och uppdrag frekvent är också en grogrund för lärande. I den nya kundorganisationen behöver de sätta sig in i en ny kultur, ett nytt område och ibland ny bransch. Detta kan innefatta sådant som att lära sig ett system, eller få andra sakkunskaper om det område som företaget arbetar med. Konsulterna beskriver detta som att de upplever att utveckling sker när de får använda sina kompetenser samt bygga vidare på sina kunskaper och sin förståelse för

processer och arbetssätt. Kantelius (2010) menar att individen lär sig genom den sociala kontext den befinner sig i, att utöver det yrkesrelaterade lärandet så sker även lärande genom att sätta sig in i normsystem och sociala koder som finns på arbetsplatsen. Konsulternas anpassning och flexibilitet är således inte enbart en förutsättning för att kunna utföra arbetsuppgifterna utan även lärmoment som utvecklar dem.

Några av konsulterna lyfter att de ser nackdelar för individen att vara ute på långa uppdrag, att detta kan leda till stagnation och ge upphov till minskat handlingsutrymme vilket kan föda känslor av frustration. Om konsulten är på samma uppdragsplats länge kan det innebära att graden av utmaningar som ges minskar. Såsom Ellström (1997) pekar på kan ett rutinemässigt handlande vara hämmande för utveckling och lärande för individen och organisationen. Tankar om nya idéer och arbetssätt hindras vilket kan medföra att trots att konsulten initialt anlitas för att ge nya perspektiv kan detta gå förlorat när konsulten blivit "som en i linjen" och arbetar mer rutinartat.

## 4.5 Sammanfattning

Bilden av konsulten framställs som ständigt driven och flexibel, buren av förväntningar, inträdandes i nya uppdrag och därigenom nya roller och funktioner. Att vara *driven och flexibel* är positiva egenskaper att besitta som konsult. Eftersom de ständigt möter nya miljöer behöver de snabbt och effektivt nå en förståelse kring dessa för att kunna prestera och leverera sina kunskaper och kompetenser till företaget. Konsulterna beskriver en medvetenhet och till viss del en osäkerhet kring detta. De ger dock bilden av att identifiera sig med konsultrollen och beskriver det som utmanande och roligt.

Identifikationen med rollen kan såväl tänkas vara uppfyllande som begränsande. Att vara *buren av förväntningar* kan innebära att vara styrd av de olika förväntningar som finns på konsulten, att leva upp till dessa och anpassa sig efter önskemål. En upplevelse finns av att konsulten förväntas vara lätlärd, besitta expertis och komma in utifrån med nya ögon. Konsulterna byter kontinuerligt kundföretag och *nya uppdrag* innebär *nya roller*. Konsulterna behöver vara formbara för förväntningarna och förutsättningarna. De ska komma med ett utifrånsperspektiv, kunna se strukturer och hur arbetet kan genomföras. Konsulterna ska kunna ställa sig utanför rådande grupperingar och möjliga känslomässiga band som kan vara begränsande. De ska arbeta på det sätt som är bäst för uppdraget. Att komma in ny i organisationer beskrivs som utmanande såväl som roligt och energigivande. Det definierar konsultrollen och konsulterna identifierar sig också med dessa tankar. Det krävs en *lyhördhet och anpassning* till kundorganisationen och de människor och strukturer den innefattar – en sensitivitet för att kunna tillföra så mycket positivt som möjligt.

*Leverans och mätning* är en del av ramen för konsultrollen. Konsulterna ska leverera och ge ett värde till kundföretaget, det är därför de är där. De ska också leverera för hemorganisationens räkning, de mäts och ska förbättras. Konsulterna ska också identifiera möjligheter till att sälja in nya uppdrag och förmedla vidare till hemorganisationen. Konsulterna blir uthyrda till kundorganisationer för ett speciellt uppdrag, som *ett färdigt paket* med vissa kunskaper och kompetenser som krävs för uppdraget. Detta kan tänkas hindra att hela individens kunskaps- och

erfarenhetsbank tas i bruk, vilket kan verka begränsande för såväl individ som organisation. Ett mervärde som möjligen skulle kunna utvinnas om konsulten var friare i sin roll uteblir. Hur konsulten används eller betraktas är ännu en aspekt av konsultens ramar för yrkesformen.

Ett exempel på detta är huruvida konsulten ses som *Konsulten eller Kollegan*. Detta kan variera beroende på kundorganisationens kultur, andelen andra konsulter som är där och tidsaspekten på uppdraget. Relationsskapandet tycks viktigare om konsulten ska vara på kundorganisationen en längre period. Att lämna organisationer blir ett uppbrott, som beskrivs som något som såväl kan vara en lättnad som jobbigt. Konsulterna uttrycker en tillvänjning till detta, det är en del av ramen för yrkesformen som de är medvetna om. Om kundorganisationen inte upplevs inkluderande kan ensamhetskänslor uppstå. Konsulterna beskriver att kontakten med hemorganisationen då bli viktigare, att få umgås med människor konsulterna känner tillhörighet till.

Hemorganisationen fungerar som en *fast punkt* och en trygghet, vilket Konsult AB också upplevs värna om. Organisationskulturen på Konsult AB beskrivs av konsulterna som betydelsefull. Värderingarna hos Konsult AB tycks utgöra en grund för organisationskulturen, både för de som är i den, men också för människor som attraheras till företaget på sättet som värderingarna speglas utåt. Konsult AB beskrivs som ett vi, en gemenskap och medarbetarna utgör tillsammans en *konsultfamilj*. Detta innebär en trygghet och den stöttar i en situation som för konsulterna kunnat skapa en dubbelhet. Men tack vare organisationskulturen speglas tillhörigheten till just Konsult AB tydligt, trots det fysiska avståndet. Konsulterna i Konsult AB vill hjälpa varandra, de känner identifikation med sin organisation. De tycks värna om och vilja bygga vidare på organisationstillhörigheten.

Organisationskulturen tycks fungera som *möjliggörande av utveckling och lärande*. De starka inslagen av tillhörighet tycks öppna upp för en vilja att hjälpa varandra inom organisationen. Konsulterna beskriver ett intresse av att besitta aktuell och uppdaterad kunskap. De vill utvecklas och ledningen beskrivs som öppen och stöttande för konsulternas önskemål kring kompetensutveckling. Konsultkollegorna kan bidra till varandras utveckling, dels genom att informellt utbyta erfarenheter och kunskap, dels genom de interna utbildningar som leds av medarbetare med specifika expertkunskaper. Genom att konsulterna bygger sig själva mer kompetenta och genom att de tillför kunskap om omvärlden och dess marknad in i organisationen bidrar de också till Konsult AB:s utveckling.

Ett lärande möjliggörs då konsulterna byter uppdrag och därmed får tillföra och använda sina kunskaper och kompetenser i kundorganisationen. Att byta uppdrag ger konsulterna möjlighet till nya erfarenheter och därigenom kan ett lärande skapas utöver de vägar till kompetensutveckling Konsult AB erbjuder. Stannar konsulten länge på samma uppdrag går denne miste om det lärande som uppstår vid arbetsrotationen.

## 5. Diskussion

Följande avsnitt inleds med att besvara uppsatsens fyra frågeställningar. Därefter lyfts tre teman till en fördjupad diskussion som utkristalliserats ur resultatet. Vidare presenteras en metoddiskussion där de främsta svårigheterna som uppkommit under arbetsprocessen lyfts. Uppsatsen avslutas med en framåtblick och tankar kring framtida forskning inom området.

### 5.1 Besvarande av frågeställningar

Genom denna uppsats har syftet varit att analysera konsulters upplevelse av sin yrkesform. Detta har gjorts med utgångspunkt i nedanstående frågeställningar, vilka också utgör grunden för detta arbete.

- Vad kännetecknar bilden av en konsult?
- Vilka ramar för yrkesformen finns för konsulten att förhålla sig till?
- Vilken betydelse har Konsult AB:s organisationskultur för konsulten?
- Vilka förutsättningar för lärande och utveckling upplever konsulten finns relaterat till sin yrkesform?

Bilden av konsulten kännetecknas dels av de egna egenskaperna och karaktärsdrag som konsulterna anser sig ha, dels av den funktion som olika intressenter förväntar sig att konsulten ska fylla. Den bild som målas upp innehåller synen på konsulten som en driven, självgående och flexibel person. Den förväntas snabbt anpassa sig till nya miljöer och människor och utifrån detta utföra ett professionellt och effektivt arbete. De förväntas leverera och tillföra expertis till kunderna.

Den bild som målas upp av konsulten utgör även en del av ramen för yrkesformen som finns för konsulten att förhålla sig till. Konsultens egenskaper och funktioner är något som förväntas tillämpas i arbetet hos uppdragsorganisationen. Övriga ramar som finns för konsulten att förhålla sig till är att återkommande byta arbetsplats där de behöver anpassa sig till olika typer av strukturer, kulturer och människor. En annan ram är att uppdragen är tidsbestämda vilket kan påverka relationsskapande såväl som känslor av tillhörighet. Kravet på leverans, att leva upp till förväntningar och att prestationerna ständigt mäts och utvärderas av både uppdragsorganisation och hemorganisation är andra aspekter.

Konsult AB:s organisationskultur har betydelse för konsulten på flera plan. Den bidrar till ett skapande av trygghet och stöd att falla tillbaka på när ett behov av detta upplevs. Den beskrivs återkommande som en familj som bidrar till känslor av tillhörighet. Organisationskulturen hos Konsult AB tycks också uppmuntra till en anda av hjälpsamhet och lärande kollegor emellan.

Konsulterna tycks uppleva att det finns gynnsamma förutsättningar för lärande och utveckling i relation till yrkesformen. Den formella kompetensutvecklingen som finns erbjuds av Konsult AB i form av både interna och externa utbildningar. Det som framkommer är dock att det är konsultens eget intresse och behov som är det vägledande. Det beskrivs hur ledningen ställer sig positiva till att bevilja kompetensutvecklingsinsatser när konsulterna efterfrågar det. Det framkommer också att det finns en anda på Konsult AB som uppmuntrar till lärande och att dela med sig av kunskaper och erfarenheter till sina kollegor. Yrkesformen inbegriper en arbetsrotation som ger nya upplevelser i form av utmanande uppdrag vilket också kan bidra till ett lärande för konsulten. Konsulten kan med sina kompetenser även bidra till ett lärande och utveckling i uppdragsorganisationen. Den kunskap som konsulten tillägnar sig ute på kunduppdrag kan även föras tillbaka till hemorganisationen, som därigenom också kan utvecklas.

## 5.2 Objekt eller subjekt

Vid tolkning av konsulternas berättelser framkommer en bild som speglar konsulten ur två perspektiv: dels som ett objekt, dels som ett subjekt.

Konsulterna kan liknas vid ett objekt när de likt en vara köps in av uppdragsorganisationen, som ett färdigt paket redo för leverans. Vid leveransen står kundens behov i fokus och konsultens personliga behov ställs åt sidan. Precis som Mooney (2003) beskriver det anlitas konsulterna som en funktion och arbetar sedan utefter denna. Av intervjuutsagorna kan uttolkas att aspekter som kan tänkas vara gynnsamma för konsulten som individ snarare utgör en bonus än ett mål. Ett exempel på detta är att det individuella lärandet, som beskrivs som viktigt, får ställas åt sidan för att snarare bli en möjlig sidovinst relaterad till arbetsrotationen.

Då konsulten befinner sig i objektrollen finns förväntningar på leverans av hög kvalitet, vilket är uttalat och mäts. Konsulten kan därmed liknas vid ett instrument för det som ska utföras, vilket också kan tänkas utgöra ett villkor för yrkesformen. Det är även möjligt att objektifieringen kan prägla de relationer som bildas på uppdragsorganisationerna. Intervjupersonerna lyfter fram att beroende på uppdragets längd och organisationskulturen som råder där, blir de som konsulter i olika grad inkluderade- och i vissa fall exkluderade. Huruvida konsulten kommer att ses som Konsulten eller Kollegan är något som är ovisst inför varje nytt uppdrag och är något konsulterna ständigt behöver förhålla sig till.

Mooney (2003) beskriver att konsulten på ett kunduppdrag ska komma in med nya ögon och ett utifrånperspektiv. Av utsagorna tolkas att konsulterna gör en bedömning av hur stor betydelse som relationer och en känsla av inkludering har för det aktuella uppdraget och anpassar sitt beteende utefter detta. Smith (2002) beskriver hur det är kunden som ska stå i centrum för konsulten, inte deras eget jag. Det kan tänkas att, eftersom de sociala situationerna på kundorganisationer kan utgöra ett osäkerhetsmoment, det blir viktigt för konsulten att kunna sätta sina känslor åt sidan om det behövs, för att prioritera arbetet. I Olofsdotters (2008) forskning presenteras bilden av konsulten som en främling, eller outsider. Kanske är det nödvändigt för konsulten att på vissa plan fortsätta agera som det, att fortsätta besitta utifrånperspektivet för att ge arbetet och organisationen

nytt liv och en återkommande ny inblick. På så sätt kan den möjliga brist på inkludering som emellanåt upplevs på kundorganisationen utgöra en fördel. Återigen blir konsultens flexibilitet och förståelse för vad som krävs i de olika uppdragen viktig, vilken karaktär uppdraget har och människorna som påverkar det, både för hur konsulten ska förhålla sig till andra, men också hur konsulten bör agera själv.

Bilden av konsulten är också laddad med förväntningar. Dessa upplevs ibland som hämmande. Förväntningarna blir som en bur vars väggar utgör ett begränsat handlingsutrymme. Konsultens alla förmågor och kompetenser blir inte utnyttjade, vilket kan fungera hämmande för utvecklingen av såväl konsulten som kundorganisationen. Å andra sidan kanske denna bur kan upplevas som en trygghet då den kan skänka en viss tydlighet i en arbetssituation som kan tänkas präglas av otydlighet. Burens väggar kanske snarare då kan utgöra en bild av de förväntningar som finns kopplat till uppdraget som något positivt, som riktlinjer och förståelse för vad som krävs och vart arbetet ska rymmas. Att som individ gå in i rollen och identifiera sig med konsulten som ett objekt kan möjligen då skapa en stabilitet och trygghet. Det kan också tolkas som att konsulten gör sig själv till ett objekt, för att kunna gå in i formen fränkopplad påverkansfaktorer på ett mer individuellt plan. Metaforiskt kan konsulten liknas vid en Fågel Fenix som gång på gång, inför ett nytt uppdrag i en ny kundorganisation, får återfödas. Stommen- skelettet- är densamma, men uppsättningen fjädrar är ny från gång till gång. Skelettet blir en symbol för rollen Konsult. Fjädrarna symboliserar de förmågor och kunskaper som konsulten får plocka fram som krävs för just det specifika uppdraget. Fågel Fenix tar sig an en organisation, för att sedan lämna, och ur askan sedan födas på nytt i nästa uppdrag.

Den möjliga tolkningen av konsulten som ett förväntnings- och anpassningsstyrt objekt på kundorganisationen kan ställas i kontrast till hur upplevelserna beskrivs i relation till hemorganisationen. När konsulten har kontakt med eller befinner sig på hemorganisationen blir bilden av konsulten mer likt ett subjekt. Här ges möjlighet att kliva ut ur de roller och förväntningar som finns när de är ute på uppdrag. På hemorganisationen finns deras största upplevda tillhörighet, där kan stöttning och gemenskap erhållas. Av intervjuutsagorna framkommer att de olika arbetsplatserna tillför olika saker för konsulten och att konsulten också bidrar till dessa på olika sätt. Detta kan tänkas orsaka splittring hos individen i och med att de i sitt arbete skiftar mellan arbetsplatser, roller och funktioner. Intervjupersonerna visar genom sina utsagor dock inga tecken på splittring. Det framställs mer som att en naturlig pendling sker och att identifikationen och känslan av tillhörighet alltid återfinns hos hemorganisationen. Det är hos Konsult AB som intervjupersonerna vänder sig för stöd och det är där som konsulterna tycks kunna gå ur arbetsrollen och ha möjlighet att fokusera mer på utvecklingen av sig själv och sina kollegor.

De båda sidorna och bilderna av konsultrollen, som objekt och subjekt tycks komplettera varandra snarare än att konkurrera. Tillsammans skapar de olika delarna av yrkesformen en helhet som konsulterna själva tycks trivas i. Konsult AB fungerar som en väg till trygghet, och genom möjligheten till utveckling som där erbjuds går konsulterna ut på uppdrag där de utmanas på ett sätt som de själva finner intresse i. De egenskaper och karaktärsdrag som konsulterna beskriver sig själva med får utlopp i den föränderliga arbetsrollen. Det kan tänkas att det också är därför de valt

denna yrkesform. Möjligen kan det vara så att pendlingen fungerar gynnsamt tack vare att konsulterna får möta utmaningar och osäkerhet som de finner givande och intressant, samtidigt som de gör detta med ett stöd i Konsult AB, som finns där som stabil punkt.

### **5.3 En anda som väg till utveckling**

Hemorganisationens värderingar är betydelsefulla och något konsulterna kan ställa sig bakom. De ger på flera sätt uttryck för att just Konsult AB:s värderingar och speciella anda är något de värdesätter. Konsulterna beskriver sin organisation som närmast unik i konsultbranschen, att den tydligt kontrasterar mot andra konsultbolag. Denna uppfattning som uttrycks kan vara en spegling av en stark identifikation till organisationen av dess medlemmar. Likt Slattery et als (2010) forskning kring identitet tycks Konsult AB:s identitet bli tydligare för konsulterna när de ställer den i kontrast med andra bolag. De ser sig själva som en egen enhet, som något speciellt och unikt, en identitet som de själva, likt en förlängd arm kan, och vill, spegla ut till omvärlden. Det som upplevs speciellt unikt är hur organisationskulturen främjar utbyte av kunskaper samt det fokus som finns på medarbetarna och deras individuella utveckling.

Ledningen beskrivs i hög utsträckning vara öppen och stöttande för konsulternas önskemål kring kompetensutveckling. Å andra sidan kanske denna öppenhet och detta fokus inte enbart finns för individens skull, eftersom bolaget verkar inom en kunskapsintensiv bransch marknadsför de sig och får kunder på grund av att de har kunniga medarbetare med hög expertis. Det är för detta de säljs, de säljer kunskap. Pantic-Dragic (2009) beskriver i sin forskning hur konsulterna fyller en viktig roll gällande att föra in ny kunskap i organisationer, samtidigt som Greiner och Ennsfellner (2010) i sin forskning fokuserar på vikten av att upprätthålla kompetenser och utbildning för att kunna arbeta och ses som professionella. Att ledningen därför bidrar med en kultur där lärande uppmuntras kan tänkas logiskt då det stärker Konsult AB:s konkurrenskraft på en växande marknad. Å andra sidan kan arbetet med den individuella utvecklingen också tänkas utgöra en väg för att locka samt behålla medarbetare, då det tydligt framgått genom utsagorna att detta är något som värderas högt. Kanske kan viljan att bidra till kollegors utveckling, genom kurser och nätverk, förutom att komma ur en god lärmiljö skapad av organisationskulturen, också kopplas till konsulternas eget driv i att utvecklas. När konsulterna också identifierar sig med sin organisation och upplever organisationsidentitet kan det tänkas att dessa tankar tar sig från individnivå för att också appliceras på gruppnivå, att konsulterna upplever ett slags självuppfyllande av sina intressen genom gruppens utveckling, då gruppen också utgör en del i konsultens identitet. Organisationens framgång blir på så sätt viktig för individen, på samma sätt som individens framgång blir viktig för organisationen.

### **5.4 Tid som en påverkande faktor**

Gemensamt för de delar som framkommit av konsulternas upplevelse av sin yrkesform är tidsaspekten. Tiden spelar en roll i förutsättningarna för arbetet samt känslan och beroendet av tillhörighet till hemorganisation såväl som kundorganisation. I synnerhet påverkar det hur relationsskapandet på kundorganisationen ser ut. Längden och omfattningen på konsultuppdragen

tycks, utöver den rådande kulturen på kundorganisationen, vara det som är avgörande för nivån av relationsskapande. Såväl konsultens egna ansträngningar för att etablera relationer, samt det sätt som den etablerade personalen på kundföretaget tar emot konsulten på, tycks bero på uppdragets omfattning tidsmässigt. Detta kan tolkas som att det görs en avvägning kring hur mycket energi som ska läggas på att etablera lite djupare relationer, i relation till den energi som går åt till att bryta upp från dessa. Som framgått av intervjuutsagorna kan det vara känslomässigt påfrestande att skiljas från människor vilka relationer etablerats med. Å andra sidan har det också framkommit att i de fall som inkludering och relationer uteblir innebär också detta en påfrestning för individen i form av ensamhetskänslor. Det framkommer tydligt att hemorganisationen och tillhörigheten till den får en förstärkt betydelse. Dock finns en risk att tillhörigheten till hemorganisationen försvagas när konsulten har långa uppdrag på kundorganisationen och blir som "en i linjen". Konsulten kan då hamna i en mellanvärld. En försvagad förankring till yrkesrollen konsult samtidigt som individen inte heller är en fullvärdig medlem av kundorganisationen kan orsaka en splittring i identitet. Som tidigare nämnts behöver inte brist på inkludering vara problematiskt, men det kan tänkas att den blir än mer påtaglig när relationen med hemorganisationen också försvagas.

Den identifikation som konsulten kan få till kundorganisationen kan också påverkas av uppdragets längd. De positiva aspekterna med identifikation till kundorganisationen, såsom engagemang och arbetstillfredsställelse som Slattery et al (2010) beskriver, kan tänkas utebli om konsulten inte ges tid att skapa en relation med organisationen. Detta blir återigen en fråga kring hur kundorganisationen upplevs. Om den främst ses som en plats för att utföra ett arbete som representant för Konsult AB, kanske identifikationen till Konsult AB, med dess positiva aspekter spelar en större roll.

Ju mer tid som ges till ett uppdrag kan också påverka konsultens möjlighet till att ta sig in i och skapa förståelse för kundorganisationen på olika plan. Schein (2017) beskriver organisationskultur bestående av flera nivåer. Om konsulten är på en arbetsplats under endast en kort period kan det möjligen vara svårare att se organisationen på ett djupare plan och skapa sig en förståelse för de värderingar som påverkar och styr den. Detta kan också tänkas påverka konsultens arbete eller huruvida arbetets resultat fortsätter leva vidare efter att konsulten lämnat arbetsplatsen. Den lyhördhet och sensitivitet som i nuläget läggs fokus vid kan tänkas få mindre utrymme om leveranserna blir kortare. Utifrånperspektiv och överblick som konsulterna kan bidra med kan tänkas bli ytlig och inkomplett om inte alla pusselbitar ges tid att falla på plats.

Tiden på ett uppdrag kan också påverka konsultens möjlighet till lärande. Kantelius (2012) beskriver hur en kontext som blivit rutinmässig, återkommande fylls av uppgifter och situationer som blivit bekanta för individen. Om konsulten befinner sig på samma uppdrag under en längre tid är det möjligt att den går in i den rutinmässiga fasen och på så sätt mister möjligheten till utmaningar och lärtillfällen. Arbetsrotationen ger konsulterna möjlighet att utsätta sig för nya sociala och arbetsmässiga situationer som kan vara en väg till nya intryck och lärande. Längre tid på uppdrag kan ta ifrån detta. Å andra sidan kanske en för snabb arbetsrotation blir som en rutin i sig, för att konsulten behöver komma in och läsa av arbetet snabbt för att sedan utföra den. De nya intrycken kanske inte ges tid att sjunka in och bearbetas, intryck som kanske hade mynnat ut i en



reflektion och ett lärande. Smith (2002) påtalar att när konsulten hastigt lämnar uppdrag kan denne gå miste om de processer som tillkommer efter att konsultens uppdrag på organisationen är avslutat. Kanske blir detta en än mer relevant aspekt att reflektera kring om uppdragen som förväntat i framtiden blir kortare. Om uppdragen blir kortare och intensivare kan det även ifrågasättas i vilken grad konsulterna kommer ha möjlighet att avsätta tid för sitt eget lärande men också till att bidra med stöd och lärande för kollegors på Konsult AB.

Eftersom intervjupersonerna återkommande ger uttryck för att de tror att konsultyrket i framtiden kommer präglas av korta uppdrag är tiden som aspekt intressant att reflektera kring i relation till våra frågeställningar och konsulternas upplevelse av sin yrkesform. På vilket sätt kommer de olika aspekterna av yrkesformen påverkas i framtiden av det föränderliga samhälle de omringas av och verkar i? Hur kommer bilden av konsulten se ut? Hur kommer förutsättningarna ändras och formas om? Vilken betydelse kommer organisationskulturen och organisationsidentiteten få? Av denna studie att döma torde hemorganisationen och dess kultur få en än starkare betydelse om uppdragen alltmer kommer ha en prägel av tillfälliga gig. Frågan är då vad som händer om konsulten är anställd av ett konsultbolag som har en organisationskultur med mindre vi-känsla än den som Konsult AB beskrivits ha. Då kan uttalanden som konsulterna gett, om att inte alla passar för konsultyrket, än mer tänkas dras till sin spets.

Syftet med denna uppsats har varit att analysera konsulters upplevelse av sin yrkesform. Genom Konsult AB och konsulterna som valde att medverka har vi efter förmåga försökt skildra deras upplevelser och genom vårt uppsatsarbete har vi getts möjligheten att gå djupare in i flera intressanta områden. Vi har reflekterat kring bilden av konsulten, ramar för yrkesformen, hemorganisationens organisationskultur och konsulternas möjlighet till lärande och utveckling relaterad till deras yrkesform. Vår önskan är att genom denna tolkning och analys förmedla vidare insikt och ge en inblick för den tid som uppsatsen tillkommit i och för de människor vars yrkesupplevelser här presenterats.

## **5.5 Metoddiskussion**

Under detta arbete har vi mött vissa svårigheter. Den mest framträdande har varit tidsaspekten. På grund av begränsad tid för arbetet har delar av arbetsprocessen vid flertalet tillfällen upplevts en aning forcerad. Den hermeneutiska analysmetoden, som kräver tolkning i flera faser och omgångar, har inte helt kunnat ges den tid och utrymme för reflektion som vi önskat. Materialet, intervjuerna och teorin hade kunnat bearbetats än mer om tid funnits. Då hade den hermeneutiska spiralen kunnat nå djupare och kanske hade en starkare förståelse uppnåtts. En lösning på detta problem hade kunnat tänkas varit att smalna av vårt syfte och än mer begränsa våra frågeställningar. Valet gjordes att utgå från en bred fråga för att låta intervjupersonerna styra arbetets framfart, men det kan tänkas att vi hade haft lättare att finna djup om vi i ett tidigare skede koncentrerat oss tydligare vid ett specifikt ämne snarare än yrkesformen som helhet. Tidsaspekten begränsade även vår möjlighet till att utföra fler intervjuer, eftersom vi fick anpassa oss efter intervjupersonernas tidsmässiga möjligheter att träffas. De flesta av konsulterna var ute på kunduppdrag och det var inte helt enkelt att boka in intervjuer då de hade ett fullspäckat schema.

Den hermeneutiska analysprocessen innefattar steg av tolkning, där vi som forskare är verktyget. Som redan nämnts i avsnittet för metod är detta både en fördel och nackdel. Under arbetets gång har vi märkt att det kan vara lätt att göra förhastade tolkningar av vad som sägs. Vi har därför varit noga med att diskutera våra tolkningar sinsemellan för att se om tolkningarna av empirin överensstämmer med varandra eller inte. I denna process har det varit en fördel att vara två, för att på så sätt komma ett steg närmare i förståelsen om att utsagor kan tolkas olika. De olika tolkningar vi ibland enskilt gjort har lett till intressanta diskussioner som lett till en utvidgad förståelse.

En abduktiv ansats valdes för denna uppsats. Vi ville vara induktiva i arbetets start, öppna för intervjupersonerna och ämnet för att förbehållslöst ta del av intervjupersonernas upplevelser. Att bygga en intervjuguide kopplad till denna öppenhet var svårt. Vi ville fånga en arbetslivspedagogisk helhetsbild av de upplevelser konsulterna hade kring sin yrkesform. Dock fick vi begränsa antalet frågor av utrymmesskäl och därmed begränsades även den mängd ämnen som lyftes. Intervjuguiden utgick från vår tidigare förståelse och bild av vad konsultrollen kunde innefatta. Eftersom vi inte tidigare hade någon djupare förståelse för branschen eller yrkesformen är det möjligt att områden som varit bärande för en spegling av denna missats. Trots att intervjun avslutades med att fråga om konsulten ville tillägga något i övrigt är det möjligt att vi missat betydelsefulla områden för arbetet. Det kan tänkas att, om vi innan intervjuerna bestämt uppsatsen frågeställningar och formulerat intervjuguiden utifrån dessa, hade djupare svar kring specifika ämnen kunnat fås. Å andra sidan hade då möjligheten att fånga upp de ämnen som intervjupersonerna själva betonade kunnat gå förlorad.

Vi har arbetat för att skapa konfidentialitet för de medverkande. Detta kan dock vara svårt, eftersom kontoret med cirka 20 anställda kan ses som relativt litet. Flera av medarbetarna vet vilka som blivit intervjuade och möjlighet finns att kollegorna vid läsande av uppsatsen kan koppla citat och tankar som förekommer i uppsatsen till personen som uttalat sig. I denna version av arbetet benämns alla intervjupersoner under pseudonym, för att bibehålla en mänsklig framtoning av individerna. I versionen som skickas till studieorganisationen kommer de olika intervjupersonerna dock att benämnas med siffror så som *Intervjuperson 1*, *Intervjuperson 2* etcetera för att personerna ska kunna vara så anonyma som möjligt.

Vi genomförande av intervjuerna kunde vi konstatera att de intervjusituationer som skapades fick olika karaktär. Vissa av intervjupersonerna var mer benägna att tala än andra, vissa verkade känna ett större intresse för området och deltagandet i vår studie. På samma sätt som vi i metodavsnittet diskuterat hur intervjupersonen påverkas av intervjuaren, blev det också tydligt för oss hur vi som forskare påverkades av personen vi intervjuade och stämningen i rummet. Känslan som uppstod i situationen inverkade på sättet vi ställde frågor och följdfrågor, om vi kände en uppmuntran till att fråga mer eller en känsla av ointresse som därmed skapade en lust att skynda på intervjun. Dessa känslor diskuterades sinsemellan oss forskare för att tillsammans finna trygghet i dessa situationer så att intervjuerna skulle bli så bra som möjligt och därmed ge intervjupersonen möjlighet att genom sina svar skildra sina upplevelser.

### **5.3 Förslag till vidare forskning**

Det finns många vidare sätt och perspektiv ur vilket konsultämnet hade kunnat diskuteras och flera möjliga vägar att fortsätta studier inom arbetslivspedagogiken i koppling till detta område. Framtida forskning hade kunnat inbegripa ett fokus på hur konsulter påverkar kundorganisationen. I synnerhet i relation kring hur både medarbetarskap och det organisatoriska lärandet påverkas av att medarbetare efter begränsade tidsperioder byts ut och roteras. Det hade varit intressant att undersöka huruvida kundorganisationer utnyttjar den kunskap som konsulter kommer in med för att stärka den egna organisationens utveckling. Hur kundorganisationen även arbetar med sådant som inkludering och utveckling för de konsulter som arbetar hos dem under längre perioder hade också kunnat vara intressant att beforska.

I denna uppsats har fokus legat på att analysera konsultens upplevelser av sin yrkesform. Det kan även tänkas vara intressant att undersöka hur ordinarie personal på en organisation som anlitar konsulter upplever dels konsulternas funktion, dels dess påverkan på organisationen. Den växande gig-ekonomins påverkan har vi på ett spekulerande plan reflekterat kring. Ytterligare forskning på detta område anser vi hade varit såväl angeläget som intressant, exempelvis kring sådant som hur organisationsengagemang påverkas av de kortare uppdragen.

Vi ser fram emot att få ta del av framtidens arbetslivspedagogiska forskning om konsultbranschen med en förhoppning om att denna uppsats har bidragit med en pusselbit.

## Referenser

- Adamson, I. (2000), "Management consultant meets a potential client for the first time: the pre-entry phase of consultancy in SMEs and the issues of qualitative research methodology", *Qualitative Market Research*, Vol. 3 No. 1, pp. 17-26. doi.org/10.1108/13522750010310415
- Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer - Genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. doi.org/10.2307/258189
- Chelliah, J. and Georges, S. (2015). Consulting firm identity: the online effort to differentiate and compete. *Journal of Business Strategy*, Vol. 36 No. 6, pp. 47-53. doi.org/10.1108/JBS-02-2015-0019
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. 7 uppl. Abingdon: Routledge.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. (1997). Livslångt lärande. Om vanetänkande och förnyelse i arbete och vardag. I: G. H. von Wright med flera I *Handla! Om förändring, välfärd, arbete, lärande, konsumtion, arkitektur, design, kultur, framtid*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (Red). (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.
- Filstad, C. (2010). *Organisationslärande - från kunskap till kompetens*. Lund: Lund studentlitteratur.
- French, R., Rayner, C., Rees, G., Rumbles, S. (2015). *Organizational behaviour*. 3 uppl. New York: John Wiley & Sons.
- Granberg, O., & Ohlsson, J. (2011). *Organisationspedagogik - en introduktion*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Greiner, L. & Ennsfeller, I. (2010). Management Consultants as Professionals, or Are They? *Organizational Dynamics*. Vol. 39, No. 1, pp 72-83. doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.003
- Gustafsson, A. & Röstlund, L. (2019, 15 maj). Finansministerns reagerar starkt på Karolinskas storvarsel. *Dagens Nyheter*. Hämtat från [www.dn.se/sthlm/finansministern-karolinska-tycks-ha-blivit-en-bankomat-for-konsulter/](http://www.dn.se/sthlm/finansministern-karolinska-tycks-ha-blivit-en-bankomat-for-konsulter/)

- Gustafsson, A. & Röstlund, L. (2019, 15 maj). Läkarföreningens ordförande: Konsulterna har bara varit av ondo. *Dagens Nyheter*. Hämtat från [www.dn.se/sthlm/lakarforeningens-ordforande-konsulterna-har-bara-varit-av-ondo/](http://www.dn.se/sthlm/lakarforeningens-ordforande-konsulterna-har-bara-varit-av-ondo/)
- Hatch, M. & Schultz, M. (2004) *Organizational identity: a reader*. New York: Oxford University Press Inc.
- Identitet (u.å.). I *Nationalencyklopedin*. Hämtat 2019-12-03 från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/identitet>
- Josefsson, I. (2019, november). "Så accelererar ni samarbetet med en konsult". *Realtid*. Hämtad från [www.realtid.se/debatt/sa-accelererar-ni-samarbetet-med-en-konsult](http://www.realtid.se/debatt/sa-accelererar-ni-samarbetet-med-en-konsult)
- Kantelius, H. (2012). *Inhyrningens logik – konsekvenser för individ och organisation*. Doktorsavhandling, Göteborg: Göteborgs universitet. Hämtad från <http://hdl.handle.net/2077/29134>
- Kerr, R. & Robinson, S. (2015). Reflexive Conversations: Constructing Hermeneutic Designs for Qualitative Management Research. *British Journal of Management*, Vol. 26, pp. 777–790. doi: 10.1111/1467-8551.12118
- Kommittédirektiv 1996:58. *Konsekvenser av avregleringen av arbetsförmedlingsmonopolet*. Hämtad från [www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/kommittedirektiv/konsekvenser-av-avregleringen-av\\_GKB158](http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/kommittedirektiv/konsekvenser-av-avregleringen-av_GKB158)
- Kompetensföretagen Almega (2019). *Årsrapport Kompetensföretagen 2018*. Tillgänglig <https://www.almega.se/app/uploads/sites/5/2019/03/arsrapport-2018.pdf> hämtad 2019-11-07
- Konsult (u.å.). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 2019-11-15 från <https://www.ne.se/s%C3%B6k/?t=uppslagsverk&s=1%c3%a5ng&q=konsult>
- Larsson, S. (2005). *Om kvalitet i kvalitativa studier*. Nordisk Pedagogik. (25), 1, 16-35.
- Larsson, S. (2009). Om generalisering från kvalitativa studier. I Österlind, E., Eriksson, & Lindberg, V. (Red). *Uppdrag undervisning: Kunskap och lärande* (s.51-68). Lund: Studentlitteratur.
- Lok, P. & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal* 20(7):365-374. doi: 10.1108/01437739910302524
- Mooney, W. (2003). How to Find, Hire, and Work with Consultants. *Handbook of Business Strategy*, Vol. 4 No. 1, pp. 98-106. doi.org/10.1108/eb060254

- Olofsdotter, G. (2008). *Flexibilitetens främlingar: - om anställda i bemanningsföretag*. Doktorsavhandling, Sundsvall: Mittuniversitetet. Hämtad från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:miun:diva-189>
- Palthe, J. & Ernst Kossek, E. (2003). Subcultures and employment modes: translating HR strategy into practice. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 16 No. 3, pp. 287-308. doi.org/10.1108/09534810310475532
- Pantic-Dragisic, S. (2019). *The interplay between organizational capabilities and individual skills: Studies of technical and engineering consulting firms*. Doktorsavhandling, Linköping: Linköpings universitet. Hämtad från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-156833>
- Rameezdeen, R. & Gunarathna, N. (2012). Organisational Culture in Construction: An Employee Perspective. *Construction Economics and Building*. Vol 3. No 1. doi.org/10.5130/AJCEB.v3i1.2908
- Schein, E. (2017). *Organizational culture and leadership*. 5 uppl. Hoboken: John Wiley & sons Inc.
- Seel, R. (2000) Culture and Complexity: New Insights on Organisational Change. *Organisations & People* vol. 7, no. 2, pp. 2-9. doi=10.1.1.453.523&rep=rep1&type=pdf
- SFS nr: 2012:854. *Lag om uthyrning av arbetstagare*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet
- Slattery, J. P., Anderson, J. E., Selvarajan, T.T., & Sardesai, R. (2010). Relationship Between Job Characteristics and Attitudes: A Study of Temporary Employees. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol 40 No 6, pp 1539-1565. doi/pdf/10.1111/j.1559-1816.2010.00628.x
- Smith, M. (2002). What client employees say about consultants. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 23 No. 2, pp. 93-103. doi.org/10.1108/01437730210419224
- Vetenskapsrådet (u.å). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* Hämtat från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Willcoxson, L. & Millett, B. (2000). The management of organisational culture. *Australian Journal of Management and Organisational Behaviour*, 3 (2). pp. 91-99. [https://eprints.usq.edu.au/14037/1/Willcoxson\\_Millett\\_AJMOB\\_v3n2\\_PV.pdf](https://eprints.usq.edu.au/14037/1/Willcoxson_Millett_AJMOB_v3n2_PV.pdf)
- Wilson, F. (2014). *Organizational behavior and work – a critical introduction*. 4 uppl. New York: Oxford University Press Inc.
- WSP. (2014). Kunskapsintensiva tjänsteföretag och samhällets FoI-satsningar. Hämtad från [www.omega.se/app/uploads/imported/NP-Kunskapsintensiva-Tjanstefo-A.pdf](http://www.omega.se/app/uploads/imported/NP-Kunskapsintensiva-Tjanstefo-A.pdf)

Ödmark, P-J. (2007). *Tolkning, förståelse och vetande. Hermeneutik i teori och praktik.*  
Stockholm: Norstedts.

# Bilagor

## Bilaga 1. Intervjuguide.

---

### *Intervjuguide*

Denna intervjuguide används som underlag vid våra intervjuer. Huvudfrågor är markerade i **fet stil**. Stolpar och följdfrågor används och anpassas beroende på vilka områden intervjupersonen själv väljer att lyfta, dessa är skrivna i *kursiv stil* och finns under huvudfrågorna.

#### **Inledande presentation:**

- Hälsa välkommen till intervjun
- Informera kring användning av inspelningsverktyg
- Informationskravet: Berätta om vilka vi är samt undersökningens syfte
- Samtyckeskravet: Förklarar att medverkan är frivillig
- Konfidentialitetskravet: Informera kring anonymitet
- Nyttjandekravet: Beskriv att materialet endast kommer användas för forskningsändamål

#### **Kan du berätta lite om dig själv?**

- *T.ex. utbildning, arbetslivserfarenhet*

#### **Hur har din resa i konsultvärlden sett ut?**

- *Hur länge har du arbetat som konsult?*
- *Varför valde du att bli konsult?*
- *Hur och när fick du anställning på Konsult AB?*
- *Kan du berätta lite om ditt nuvarande konsultuppdrag? Om du inte har ett uppdrag nu så berätta om ditt senaste.*

#### **Beskriv hur det är att arbeta som konsult**

- *På vilka sätt skulle du säga att denna yrkesform skiljer sig från en annan yrkesform?*
- *Vad finns det för fördelar och nackdelar med att vara konsult?*

#### **Hur upplever du att det är att komma utifrån som konsult in i en organisation?**

- *Hur ser din kontakt ut med kollegor när du är ute på uppdrag?*
- *Skilnad mellan olika kundföretag du varit på?*
- *Hur går processen till när du tar dig an ett nytt uppdrag?*

#### **Vad tror du det finns för förväntningar på dig när du kommer in som konsult på kundföretaget?**

- *Från ledningen?*
- *Från övrig personal?*
- *Om du gör något utöver dessa förväntningar, kan du beskriva detta?*
- *Varför gör du detta? För vem?*

#### **Hur skulle du beskriva samspelet mellan dig som konsult och övrig personal på kundföretag?**

- *Kopplat till arbetsuppgiften*
- *Kopplat till relationer*
- *Hur har detta sett ut på tidigare kundföretag?*
- *Hur ser samspelet ut med kollegorna på Konsult AB? På och utanför uppdrag?*

#### **Berätta om din upplevelse av ledarskap/ledning som utlyrd konsult**

- *Att ha två ledningar att förhålla sig till*
- *Om du haft en annan typ av yrkesform, kan du se några skillnader eller likheter i detta?*
- *Hur fri är du i ditt arbete?*
- *Om du behöver stöttning i ditt arbete, vem vänder du dig till då? Upplever du att du får det stöd du behöver?*



**Hur upplever du att du får bekräftelse i ditt arbete som konsult?**

- *Var kommer denna bekräftelse ifrån?*

**Berätta om vad som motiverar dig i arbetet som konsult**

- *Vad väcker engagemang hos dig?*
- *Hur bidrar arbetsgivaren till detta?*
- *Hur bidrar kundföretag till detta?*

**Vad är dina upplevelser kring inflytande och delaktighet i din roll som konsult?**

- *Hur upplever du förväntningar på dig gällande detta?*
- *Uppmuntras du till att bidra med mer än det som framgår av din formella uppdragsbeskrivning? Beskriv.*

**Berätta lite kring dina möjligheter att utvecklas inom din yrkesform**

- *Möjligheter till kompetensutveckling? Hur ser detta ut?*
- *Om du haft en anställning på annat konsultföretag, hur har det sett ut där?*

**På vilket sätt tror du att du bidrar till kundföretagets utveckling?**

- *För medarbetare*
- *För organisationen som helhet*
- *Konsult AB:s utveckling?*

**Hur tror du att en organisation påverkas av att ta in konsulter?**

- *Fördelar respektive nackdelar?*

**Hur tror du konsultbranschen kommer se ut i framtiden?**

**Har du några övriga tankar eller något du vill tillägga kring det vi har pratat om?**

*Tacka för intervjun samt avslutande samlar in nedanstående information*

- *Ålder*
  - *Kön*
  - *Mail (för kontakt om ytterligare frågor skulle dyka upp)*
  - *Informera kring hur intervjupersonen kan komma i kontakt med oss för frågor eller reflektion*
-



LUNDS UNIVERSITET  
Sociologiska institutionen  
Avdelningen för pedagogik  
Box 114, 221 00 LUND  
[www.soc.lu.se](http://www.soc.lu.se)