

Organisationskultur i bemanningsbranschen

En kvalitativ intervjustudie
om organisationskultur,
ledarskap och lärande

Annie Holst

Handledare: Fredrik Sandberg



Lunds universitet
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik

Abstract

Arbetets art: Kandidatuppsats, 15 hp
Sidantal: 42
Titel: Organisationskultur i bemanningsbranschen – En kvalitativ intervjustudie om organisationskultur, ledarskap och lärande
Författare: Annie Holst
Handledare: Fredrik Sandberg
Datum: 2020-01-13
Sammanfattning: Globaliseringens påverkan på marknaden leder till att fler och fler företag har ett behov av att använda sig av tillfällig-
arbetskraft. Med tillfällig-
arbetskraft kan de snabbare anpassa sig efter variationen i
marknadens efterfråga. Det skapar en flexibilitet och en lägre
kostnadsstruktur. För att undvika kostnaden och tiden som rekrytering tar så använder sig många företag av bemanningsföretag. Dessa företag sköter hela rekryteringsprocessen, avtalsskrivning och tar ett arbetsgivaransvar. Kandidaten blir konsult och anställs hos bemanningsföretagen som hyr ut de som arbetskraft. Konsulter har en organisation där de har sin anställning och en annan organisation där de har sin arbetsplats. De får därför ta del av organisationskultur från två olika företag. I denna uppsats analyseras konsultchefernas syn på organisationskultur i bemanningsföretag med avseende på ledarskap, lärande och distans. Studien som utförts är en kvalitativ intervjustudie där fyra konsultchefer från olika bemanningsföretag i Sydsverige har intervjuats. Intervjuerna var semi-strukturerade och transkriberades. Transkriberingsmaterialet analyserades sedan med analysmetoden; kvalitativ innehållsanalys. Empirin från intervjuerna blev efter analysprocessen indelade i sex teman med kategorier. Sedan tolkades materialet för att skapa en förståelse för fenomenet organisationskultur i kontexten bemanningsbranschen. För att sedan tolkas med hjälp av teori gällande organisationskultur, ledarskap och lärande. Min slutsats blev att kommunikation och tydlighet borde vara två centrala begrepp i branschen. Det gynnar samarbetet om samtliga led har en regelbunden kontakt och är tydliga med vilka förväntningar de har av varandra. Ledarskapet som konsultchef bör präglas av de två begreppen. Slutsatsen blev också att organisationskultur spelar stor roll i branschen med avseende på kontroll samt lärande

Nyckelord: Organisationskultur, ledarskap, lärande, distans, erfarenhetslärande, bemanningsbranschen, rekrytering, konsult, konsultchef.

Innehåll

Innehåll	i
Förord	i
1. Introduktion	1
1.1 Inledning	1
1.2 Syfte	1
1.3 Bakgrund	2
1.3.1 Bemanningsbranschen	2
1.3.2 Marknadens krav	2
1.4 Begrepp	3
2. Metod	4
2.1 Metodologiska utgångspunkter	4
2.1.1 Kvalitativt förhållningssätt	4
2.1.2 Syn på kunskap	5
2.1.3 Induktion, deduktion & abduktion	5
2.1.4 Planering och förförståelse	5
2.2 Genomförande	6
2.2.1 Urval och avgränsning	6
2.2.2 Datainsamling	7
2.2.3 Databearbetning	7
2.3 Kvalitet	8
2.3.1. Tillförlitlighet	9
2.3.2 Forskningsetik	10
2.3.3 Metodreflektion	10
3. Teoretisk referensram	12
3.1 Litteratursökning och källkritik	12
3.2 Organisationskultur	12
3.2.1 Kulturinnehåll	13
3.2.2 Kulturuttryck	13
3.3 Ledarskap	14
3.3.1 Situationsbaserat ledarskap	14
3.3.2 Ledarskap och organisationskultur	14
3.3.3 Ledarskap i bemanningsföretag	15
3.3.4 Distansledarskap	15
3.4 Lärande & kunskap	16

3.4.1 Erfarenheter som lärande.....	17
3.4.2 Organisationskultur & lärande	17
4. Resultat	19
4.1 <i>Organisationskultur</i>	19
4.1.1 Värdeord	19
4.1.2 Ett levande dokument	20
4.1.3 Sammanfattning.....	20
4.2 <i>Dualism</i>	21
4.2.1 De två leden.....	21
4.2.2 Dubbelheten.....	21
4.2.3 Sammanfattning.....	22
4.3 <i>Utan- eller innanför?</i>	23
4.3.1 Inkludering	23
4.3.2 Strävan efter gemenskap.....	24
4.3.3 Sammanfattning.....	25
4.4 <i>Att vara på tå</i>	25
4.4.1 Förmedling	25
4.4.2 Ambassadörer	26
4.4.3 Sammanfattning.....	27
4.5 <i>Ett annat typ av ledarskap</i>	27
4.5.1 Kontroll och distans.....	27
4.5.2 Den problemlösande chefen	28
4.5.3 En kommunikativ relation	29
4.5.4 Det coachande bollplanket	29
4.5.5 Sammanfattning.....	30
4.6 <i>Lärande & utveckling</i>	31
4.6.1 Sammanfattning.....	33
5. Diskussion & Analys	35
5.1. <i>Organisationskultur</i>	35
5.1.1 De två leden	35
5.1.3 Ambassadörer	37
5.2 <i>Ledarskap</i>	38
5.2.1 Distansledarskap	38
5.2.2 Situationsbaserat ledarskap	39
5.3 <i>Lärande, kunskap & utveckling</i>	39
5.4 <i>Avslutande reflektion</i>	41
5.5 <i>Vidare forskning</i>	41

Referenser	43
Bilagor	45
<i>Bilaga 1 – Intervjuguide</i>	45

Förord

Jag har både arbetat internt på ett bemanningsföretag men även haft uppdrag som konsult via ett annat, därför kändes det självklart att inrikta mig på bemanningsbranschen, när jag fick fria händer att välja vad min kandidatuppsats skulle handla om. Jag finner branschen som intressant då den både är tävlingsinriktad och har ett vinstfokus, där det även finns ett stort fokus på individen och att man vill göra gott både för kandidaten och kundföretaget genom att hitta den perfekta matchen. Tanken att inrikta mig på organisationskultur i bemanningsbranschen kom när tanken slog mig; att konsulterna är en del av två organisationer och där av deras kulturer. Detta intresserade mig och blev till slut det jag valde att skriva min kandidatuppsats om.

Jag vill rikta ett stort tack till de personer som gjort det möjligt för mig att skriva denna uppsats. Först vill jag tacka samtliga intervjupersoner för att de satte sina saker åt sidan för att ställa upp på att bli intervjuade. Jag vill även tacka min chef Marie Norén som varit ett stort stöd och hjälp i denna process. Ett stort tack vill jag även rikta till mina kursare i PEDK21 som alltid funnits där om man behövt råd eller vägledning. Tillslut vill jag rikta ett tack till min handledare Fredrik Sandberg som handlett mig i rätt riktning när jag varit vilse och även tack till Maria Löfgren Martinsson som alltid funnits där med snabba svar när frågor uppstått.

Tack!

Annie Holst

1. Introduktion

Detta kapitel kommer inleda resten av uppsatsen genom att först ge en inledande beskrivning om vad uppsatsen ska handla om och varför det är intressant, detta leder sen till uppsatsens syfte och frågeställningar. Efter det kommer en bakgrund att presenteras innan jag definierar vilka begrepp jag kommer att använda för att beskriva viktiga komponenter i uppsatsen.

1.1 Inledning

Att globalisering förändrar den svenska arbetsmarknaden är ett faktum. (Heyman & Sjöholm, 2018) Konkurrenterna finns inte bara i samma land längre utan utspridda i hela världen, en världsmarknad. Detta betyder att stora industrier avregleras, det sker snabba förändringar i teknologin, nischerna blir smalare, produkternas livscykel blir kortare och de blir omoderna snabbare. Dessa förändringar i marknaden betyder att det finns nya förutsättningar för organisationer att hålla sig kvar på marknaden. Organisationer måste vara mer flexibla för att kunna vara ikapp med förändringarna som sker. De måste även hålla deras fasta, strukturerades priser nere så mycket som möjligt för att vara beredda vid eventuellt minskad efterfrågan. För att kunna vara både flexibla och hålla de fasta priserna nere så finns det en lösning, tillfällig arbetskraft, konsulter. Konsulter är en arbetsgrupp som är anställda på ett företag men utför sitt dagliga arbete på ett annat företag. Konsulter kan vara egenanställda eller anställda hos bemanningsföretag. Bemanningsföretag hyr ut arbetskraft, konsulter, till kundföretag för uppdrag. Konsulten kommer då arbeta med sin chef på konsultföretaget, konsultchefen, samt med chefen och medarbetarna på kundföretaget. (Olofsdotter & Augustsson, 2008) Konsulten ska då inte bara anpassa sig till företaget den är anställd hos utan även kundföretaget där den har sitt uppdrag. Två organisationer innebär även två olika organisationskulturer. Organisationskultur kan vara något som är svårt att arbeta med som ledare internt inom organisationen, hur gör man då när man har medarbetare som fysiskt arbetar någon annanstans och tar del av uppdragets organisationskultur? Detta ledde mig till mitt syfte och frågeställning.

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att analysera konsultchefer i bemanningsbranschens syn på organisationskultur med avseende på ledarskap, lärande och distans.

Frågeställningar:

1. Vilken funktion uppfyller organisationskultur i bemanningsbranschen?
2. Behöver organisationskultur i bemanningsbranschen skilja sig från andra branscher?
3. Vilket ledarskap är mest gynnsamt i bemanningsbranschen?
4. Vilken påverkan har organisationskultur för konsulter lärande?

1.3 Bakgrund

1.3.1 Bemanningsbranschen

En vanligt förekommande antagande är att bemanningsbranschen är en relativt ny bransch, men redan i slutet av 1800-talet så fanns det företag som bedrev privat arbetsförmedling och personaluthyrning. Detta fick de dock inte göra länge då privat arbetsförmedling och personaluthyrning förbjöds 1935. 1967 försvann det helt efter det successivt minskat i över 30 år. Ljuset kom 1993 när det återigen blev lagligt att bedriva privat arbetsförmedling och därmed personaluthyrning. I samband med detta kom det även lagar kring hur det skulle fungera. (Walter, 2005)

1.3.2 Marknadens krav

Matusik och Hill beskriver att det finns två faktorer som ska uppfyllas för att ett företag ska klara av de två nya krav som marknaden ställer. Det ena kravet är att företag måste hålla sin kostnadsstruktur låg för att kunna ha låga priser på deras produkter eller tjänster. Det andra kravet är att företag måste vara flexibla för att kunna hänga med när det sker förändringar på marknaden.

Det finns många kostnadsfördelar när ett företag väljer att ta in en person på en temporräbaserad enligt Matusik & Hill. Även om konsulten är egenföretagare eller är anställda via ett bemanningsföretag så finns det kostnadsfaktorer som försvinner för företaget som behöver arbetskraft. Företaget behöver bara ha personal anställda för att täcka den efterfrågan som finns när efterfrågan är som lägst. När efterfrågan ökar så kan företaget ta in konsulter för att uppfylla det ökande behovet av arbetskraft. När efterfrågan sjunker igen så kan företaget gå tillbaka till sin ordinarie arbetskraft. Det kan dock vara dyrare att ha en konsult än en anställd när man tittar på timpriset. Detta kan löna sig i det längre perspektivet då kostnadsstrukturen ändå kan bli lägre eftersom man enbart betalar konsulten under en begränsad period.

Redan vid rekryteringen så sparar företaget pengar men även tid på att använda ett bemanningsföretag. De befrias från att granska Cv:n, ringa referenser och att sköta intervjuer. När kandidaten sen anställs och blir till konsult så behöver inte heller företaget betala skatt och förmåner, det gör bemanningsföretaget där konsulten är anställd. Då slipper företaget personalkostnader som pension, semester och sjukkostnader. En annan kostnad som kan bli stor för företag är om de behöver säga upp anställda på företaget. Förutom den stora kostnaden, så kan det leda till att företaget får dåligt rykte och minskad arbetsmoral hos den personal som kvarstår. Detta betyder att det är svårt för företag att göra sig av med fastanställda, vilket i sig påverkar företagets flexibilitet. Om företag istället väljer att använda sig av konsulter blir det enklare för företaget att anpassa sin arbetskraft efter behovet. Det leder till att företag långsiktig får en lägre kostnadsstruktur och kan agera snabbare. När det blir billigare för företag att bli av med överflödigt arbetskraft och de använder tillfällig arbetskraft som konsulter så blir företaget mer flexibelt. (Matusik & Hill, 1998)

1.4 Begrepp

Det finns många olika begrepp och termer för att beskriva de olika rollerna som kommer att nämnas i denna uppsats. För att förenkla i läsandet kommer jag vara konsekvent med hur jag benämner olika roller. Företagen som intervjupersonerna arbetar på benämner sig inte samtliga som bemanningsföretag, men de sysslar alla med bemanning. Samtliga företag som intervjupersonerna arbetar på kommer benämnas som bemanningsföretag.

De som har sökt en tjänst som konsult och därmed är i en rekryteringsprocess kommer att benämnas som kandidater. De som är anställda på bemanningsföretag och är på uppdrag på ett annat företag, kommer hädanefter att benämnas som konsulter. De som är ansvarig för konsulten och konsultens närmsta chef och kontakt på bemanningsföretaget, kommer benämnas som konsultchefer. De företag som har ett samarbete med ett bemanningsföretag och har konsulter hos sig på uppdrag, kommer benämnas som kundföretag.

2. Metod

I det följande kapitlet kommer det redogöras för vilken metod, vetenskapligt förhållningssätt samt tillvägagångssätt som används för att samla in samt sammanställa empiri till denna uppsats. Först beskrivs de metodologiska utgångspunkterna som innefattar vilket förhållningsätt jag valt, syn på kunskap, ansats och sen planering och förståelse. För att sedan gå vidare till att förklara hur genomförandet av insamling samt bearbetning av data har gått tillväga. Därefter kommer kvalitetsaspekter samt etik att diskuteras innan kapitlet avslutas med en metodreflektion. Metodkapitlet tar sin utgångspunkt i Bryman (2016) men innehåller även andra källor.

2.1 Metodologiska utgångspunkter

2.1.1 Kvalitativt förhållningssätt

Denna uppsats kommer skrivas ur ett allmänt kvalitativt förhållningssätt. När man pratar om metod så finns det två inriktningar, kvalitativ metod eller kvantitativ metod. Vilken inriktning man väljer beror på vad man ämnar undersöka och vilket typ av data man vill få fram. Enligt Justesen & Mik-Meyer så identifierar *kvantitativ forskning* ett mönster inom ett visst område. Metoden genererar data som kan presenteras i numerisk form, exempelvis statistik eller ett samband mellan två variabler. Ett exempel på detta kan vara att mäta hur folk skulle rösta om det skulle vara val idag. Då kan man få fram statistik på det och exempelvis se hur förhållandet mellan ålder och val av parti korrelerar. Typiskt för kvantitativ forskning är att man använder enkäter som många informanter får svara på. Detta genererar stor data som ofta analyseras genom program som SPSS eller andra verktyg. (Justesen & Mik-Meyer, 2012)

Den *kvalitativa forskningen* är kontext baserad. Enligt Bengtsson (2016) så bidrar kvalitativ forskning till förståelse för mänskliga förhållanden i olika kontexter och situationer. Justesen & Mik-Meyer skriver att den kvalitativa forskningen tar hänsyn till vilken kontext som formar ramen för fenomenet som studeras. För att förklara fenomenet i kontexten så använder man sig i kvalitativ metod av utvalda metoder som är väl anpassade för att hitta en tolkning som leder till större förståelse för fenomenet. (Justesen & Mik-Meyer, 2012) Kvalitativa studier ger ofta en flerdimensionell beskrivning av det fenomen som studeras enligt Lind och data uttrycks i verbal form (Lind, 2014). Det finns tre olika datainsamlingsmetoder som används vid kvalitativdatainsamling; intervjuer, observationer och dokumentanalys. (Patton, 2002) Vanligt inom den kvalitativa forskningen är att det utförs intervjuer med mindre grupper där forskaren sen tolkar intervjumaterialet. (Justesen & Mik-Meyer, 2012) Enligt Lind är en av anledningarna till att man använder sig av mindre informanter vid kvalitativa studier att det ofta är svårt att använda sig av flera informanter av tids- och resursskäl. (Lind, 2014). Intervjuernas styrka är att samla intervjupersonernas erfarenheter, åsikter, tankar och kunskap. (Patton, 2002) Det är inte ovanligt att man använder sig av både kvantitativ och kvalitativ metod, så kallat metodmix. Detta kan man göra när man både vill skapa en förståelse för fenomenet och samtidigt vill se förhållanden mellan variabler. Då använder man exempelvis både enkäter och intervjuer som metod. (Justesen & Mik-Meyer, 2012)

Jag har i denna uppsats valt att endast använda mig av ett kvalitativt förhållningssätt. Detta val grundar sig i att jag inte ämnar få fram resultat i numerisk form, statistik eller att hitta förhållandet mellan variabler. Jag ämnar heller inte att samla in stor data. Istället ämnar jag att få en förståelse för fenomenet; organisationskultur i kontexten bemanningsbranschen och att tolka för att skapa en förståelse för detta. Ett kvantitativt förhållningssätt hade inte fungerat för att uppfylla mitt syfte av att analysera konsultchefernas syn. Deras syn, tankar och erfarenheter är för komplext för att samlas in genom enkäter eller andra kvantitativa datainsamlingsmetoder, då det inte hade kunnat fånga essensen av fenomenet.

2.1.2 Syn på kunskap

Det finns två stora vetenskapliga perspektiv, *positivismen* som främst används vid kvantitativ naturvetenskaplig forskning och *interpretivismen*. Interpretivismen står för en kunskapssteoretisk ståndpunkt där tolkning och förståelse är synen på kunskap. Synen används främst när man studerar den sociala verkligheten och det krävs en annan logik än vid naturvetenskaplig forskning för att man ska fånga den subjektiva innebörden av social handling (Bryman, 2016)

Denna uppsats är inriktad på det interpretativa perspektivet, eftersom det är mest likt min syn på kunskap. Min syn på kunskap är att jag anser att inte all kunskap är generaliserbar och mätbar i siffror. Jag tror att kunskap är något som är socialt konstruerat och som uppstår i interaktion mellan människor, men även när människor upplever och går igenom saker. Jag tror inte att alla fenomen går att mäta genom en enkät eller annan typ av kvantitativ metod. Kvantitativa metoder kan exempelvis komma fram till hur många som trivs på sitt arbete, men de kommer aldrig kunna få fram essensen i varför någon inte skulle trivas. För att göra det måste man prata med människor eller observera dem för att få fram essensen i fenomenet.

2.1.3 Induktion, deduktion & abduktion

Det finns tre olika ansatser man kan förhålla sig till, induktiv, deduktiv och abduktiv. Den induktiva ansatsen grundar sig i att fakta samlas och skapar en lagmässig regelbundenhet, exempelvis om man bara ser vita fåglar antar man att alla fåglar är vita. En deduktiv ansats går ut på att en hypotes skapas och prövas för att skapa en lagmässig förklaring, exempelvis att alla barn går i skolan, om Kalle är ett barn, går han i skolan. Den abduktiva ansatsen så är växelverkan mellan teori och empiri. (Bryman, 2016). Denna uppsats kan beskrivas som abduktiv då det finns en växelverkan mellan det induktiva och deduktiva. Uppsatsens början har ett stort fokus på empirin och låter den styra uppsatsen och tillvägagångssättet. Senare i uppsatsen i diskussionen så blir uppsatsen mer åt det deduktiva hållet, då jag drar slutsatser och går tillbaka i empiri och teori för att stödja de.

2.1.4 Planering och förförståelse

Bengtsson (2016) skriver att all forskning ska påbörjas genom att utföra en planering för att klargöra fem olika frågor. Vad vill forskaren få reda på, vem kan besvara det, hur ska data samlas in, hur ska data analyseras och om det behövs ett godkännande av någon. Jag har gjort detta genom att formulera ett syfte och frågeställningar om vad jag ämnar

undersöka, begränsat mig till att ha konstchefer som informanter, valt kvalitativa intervjuer som datainsamlingsmetod och kvalitativ innehållsanalys som analysmetod och till sist får jag godkännande av min handledare.

En stor del i att planera sin studie är att se över och kartlägga sina resurser. Först kartlägger man sina externa resurser som ekonomi, tid och vilka potentiella informanter som finns. Vilka resurser påverkar sedan valet av metod. (Bengtsson, 2016) På grund av inga ekonomiska resurser, då detta är en kandidatuppsats, begränsad tid på ungefär en halv termin, och att mina potentiella intervjupersoner var lokaliserade i Sydsverige, så valde jag utföra en kvalitativ intervjustudie av konsultchefer i Sydsverige. De interna resurserna; kunskap och förmåga påverkar forskarens självreflektion och bidrar till vilken förförståelse forskaren har, detta är viktigt oberoende på vilket kvalitativ metod man väljer. Att forskaren har förkunskap och är bekant med kontexten kan vara positivt och ge fördel i studien så länge den förkunskapen inte påverkar informanterna eller hur resultatet tolkas på ett betydande sätt. En forskare som är bekant i omständigheterna och kontexten kan lättare upptäcka felrepresentationer som kan komma att påverka data. (Bengtsson, 2016). Som tidigare nämnt så har jag en förförståelse och är bekant med kontexten eftersom jag både arbetar i branschen samt har haft uppdrag som konsult. Detta är något jag får ha i åtanke genom uppsatsen, så att min förförståelse inte kan komma att påverka hur jag tolkar resultatet på ett betydande sätt.

2.2 Genomförande

2.2.1 Urval och avgränsning

För att undersöka organisationskultur i bemanningsbranschen så var det nödvändigt att avgränsa sig till en grupp att intervjua. Mitt intresse ligger i att undersöka hur man arbetar med fenomenet som chef och därför valde jag att inrikta mig på gruppen; konsultchefer. Det hade också varit relevant att intervjua konsulter eller chefer som arbetar på kundföretagen. På grund av begränsad tid och resurser så valde jag att lägga fokus på endast konsultcheferna.

I denna studie utfördes intervjuer med fyra intervjupersoner. Samtliga fyra intervjupersoner arbetar som konsultchefer på bemanningsföretag i Sydsverige. Ingen av intervjupersonerna arbetade på samma bemanningsföretag. Eftersom jag själv arbetar inom branschen, i dubbelbemärkelse, så har jag kontakter inom bemanningsbranschen. Detta utnyttjade jag genom att använda mig av mina kontakter som arbetar inom branschen, för att komma i kontakt med konsultchefer. När informanterna blir utvalda för att de av tillfälle finns tillgängliga för forskaren så heter det enligt Bryman för bekvämlighetsurval. Kritiken mot bekvämlighetsurval är att informanterna kanske inte blir representativ för gruppen konsultchefer i helhet. (Bryman 2016). Det kan även bidra till att gruppen blir homogen då människor har en tendens att välja personer som liknar en själv. Både jag och mina kontakter, som hjälpte till att hitta informanter, kan då bidra till att urvalet inte fick så stor spridning. Samtliga personer som kontaktades för intervjuförfrågan arbetar på välkända bemanningsföretag i Sydsverige.

2.2.2 Datainsamling

Forskningsstrategin till denna uppsats är en kvalitativ intervjustudie. Data har samlats in genom att det har genomförts fyra stycken kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Anledningen till att jag valde intervjuer som datainsamlingsmetod är att jag ville få fram intervjupersonernas syner, åsikter och tankar vilket är typiskt för den kvalitativa intervjun enligt Bryman (2016). Vid en mer omfattande studie hade det även varit intressant och relevant med både observationsstudier och dokumentgranskning, för att få ut ännu mer information kring hur konsultchefer arbetar med organisationskultur.

Valet i att använda mig av kvalitativa semistrukturerade intervjuer grundar sig i att jag strävade efter att få svar om intervjupersonernas åsikter, upplevelser och erfarenheter gällande de tre valda temana, men ville ge intervjupersonerna chansen att utforma svaren efter hur de upplevde frågan. På så vis fick jag helt olika svar av intervjupersoner på samma fråga. Bryman beskriver att en semistrukturerad intervju följer vissa teman efter en intervjuguide och att frågorna ofta ställs i samma ordning, men att de inte behöver göra det och att olika följdfrågor kan uppstå under intervjuens gång. (Bryman, 2016) Jag byggde upp min intervjuguide på de tre temana; organisationskultur, lärande & utveckling och distans, vars frågor överlappande temana. Det finns totalt nio frågor i hela intervjuguiden, en inledande allmän fråga, sju stycken som berör temana och en avslutande sammanfattande fråga. Frågorna är relativt öppna och breda för att intervjupersonerna själv ska få tänka och ge sitt spontana svar gällande frågan. Alla frågor har ställts i samma ordningsföljd för samtliga intervjupersoner dock så har olika följdfrågor och sidospår framkommit av de svar som intervjupersonerna gav.

Samtliga intervjuer spelades in på min personliga telefon med tillåtelse av intervjupersonerna. Jag valde att spela in samtliga intervjuer för att jag ville kunna ha fullt fokus på intervjun medan den pågick för att kunna ställa lämpliga följdfrågor, istället för att bli distraherad av att föra anteckningar. fördelarna med att spela in intervjuer är att det hjälper mig minnas vad intervjupersonerna sa och underlättar i analysprocessen då man kan gå tillbaka och lyssna om intervjuinspelningarna upprepade gånger för att kunna göra en noggrann analys. Om forskningen skulle komma att bli kritiserad så är det även fördelaktigt att ha materialet inspelat så det kan ske en sekundäranalys för att säkerställa trovärdigheten. (Bryman, 2016)

2.2.3 Databearbetning

Efter insamling av intervjudata så påbörjades arbetet att transkribera de fyra inspelade intervjuerna. Transkribering innebär att man gör det verbala språket till skrivet språk genom att lyssna på intervjuerna och skriva ner vartenda ord som sades. När man skriver ner ord för ord vad intervjupersonen har sagt och tar med småord och ljudhärmande ord som "liksom" och "mm" så kallas det "*pure verbatim protocol*" (Mayring, 2014). Att transkribera är en tidskrävande process, en timmes intervju bör man som forskare räkna med att det tar fem till sex timmar att transkribera. Transkriberingsmaterialet blir ofta långt och ger forskaren ett stort material att hantera vid analysprocessen. fördelen är dock att forskaren har ordagrant vad intervjupersonerna har sagt. (Bryman, 2016) Efter att alla intervjuer var transkriberade så inleddes analysprocessen.

För att generera användbar och trovärdig data genom kvalitativa analysmetoder krävs mer än att bara läsa igenom materialet. Det krävs disciplin, kunskap, träning, kreativitet och hårt arbete, enligt Patton. Det finns flera olika analysmetoder man kan använda i kvalitativ forskning, allt från hermeneutik, grundad teori, fenomenologi osv. Oavsett vilken metod man väljer så handlar analysprocessen om att minska mängden text som har samlats in, mitt fall är texten transkriberingarna. Sedan att identifiera samt gruppera kategorier för att sedan hitta en förståelse i det. (Patton, 2002)

Till skillnad från andra analysmetoder så är den kvalitativa innehållsanalysen inte kopplad till en specifik vetenskap utan har ett allmänt kvalitativt perspektiv som forskaren ska förhålla sig till under hela analysprocessen. (Bengtsson, 2016) Innehållsanalysen har ett fokus och intresse på vad som sägs till skillnad från andra typer av analysmetoder som kan vara holistisk inriktade och ha fokus på strukturen eller en tematisk analys som vill lyfta liknelser. (Fejes & Thornberg, 2009) Jag valde kvalitativ innehållsanalys som analysmetod för jag tyckte inte det var intressant för resultatet eller relevant att se på hur många gånger något nämnades, eller vilka liknande och skillnader som finns. I denna studie tyckte jag det var av mest relevans att analysera texten och vad informanterna sa under intervjuerna. I den kvalitativa innehållsanalysen kan man välja mellan två fokus enligt Graneheim & Lundman. Fokuset är; *Manifest content* där man analyserar det synliga och tydliga och *latent content* där man analyserar det underliggande. (Graneheim & Lundman, 2003). Denna uppsats har ett fokus på manifest content eftersom jag bara kommer analysera vad som faktiskt sagt, och inte vad intervjupersonerna undermedvetet kan ha menat.

Ett första steg i den kvalitativa innehållsanalysen är att välja sin analysenhet. Min analysenhet är samtliga transkriberade intervjuutskrifterna. Analysenheten lästes igenom ett flertal gånger innan den delas upp i olika innehållsområde. Mina innehållsområden blev samma som intervjuguidens tema, organisationskultur, lärande & utveckling och distans. Efter det ska man kondensera texten och skapa meningsenheter. Att kondensera texten, innebär att man kortar ner texten utan att förlora kärnan av den och samtidigt behålla kvaliteten. Meningsenheter är en samling av ord, meningar och paragrafer som är relaterade till varandra i både innehåll och kontext, vad man kallar meningsenheten blir koden. Jag kortade då ner det som jag hade samlat i mina innehållsområden och gav meningarna och paragraferna olika koder. Exempel på koder som kom fram var; inkludering, distans, lärande internt och bollplank. Graneheim & Lundman skriver att när man ger meningsenheten en kod istället så tillåter det forskaren att tänka på data på andra sätt än innan. Nästa steg är sedan att kategorisera dessa koder in kategorier, detta kallar Graneheim & Lundman kärnan i innehållsanalysen. All data måste hamna i en kategori men inte vara med i flera. Ur kategorierna kan sedan underkategorier komma fram. Jag kategorisera mina koder i olika kategorier (se kapitel 4.). Dessa kategorier ska sedan bli indelade i tema efter vad de har gemensamt. (Graneheim & Lundman, 2003) Jag delade in mina kategorier efter vad de hade gemensamt vilket genererade sex stycken olika tema, vissa större och vissa mindre.

2.3 Kvalitet

Under detta kapitel kommer uppsatsen kvalitet i form av tillförlitlighet att presenteras samt förklaring hur arbetet uppfyller kvalitet diskuteras. Sedan kommer ett stycke där

vilka etiska principer uppsatsen följer och hur. Kapitlet avslutas med en metodreflektion där jag diskuterar mina metodval och hur de hade kunnat göras annorlunda.

2.3.1. Tillförlitlighet.

Vid kvalitativa studier så beror kvaliteten enligt Patton på forskarens metodologiska färdigheter, känslighet och integritet. (Patton, 2002) För att mäta kvalitén så används ofta validitet, reliabilitet och replikation som kriterier för bedömning av samhällsvetenskaplig forskning. Dessa anses vara intressanta kriterier vid kvantitativ forskning men hur vida de är lämpliga vid kvalitativ forskning finns det splittrade meningar om. Vissa forskare använder dessa begrepp vid kvalitativ forskning, men använder begreppen annorlunda än vad man hade gjort i en kvantitativ forskning. Eftersom begreppen har sin grund i kvantitativ forskning anser vissa forskare att de inte ska användas alls i kvalitativ forskning. I kvalitativ forskning så finns det inte en bild av verkligheten utan det finns flera, därför är inte validitet och reliabilitet tillämpliga. De föreslår istället vederhäftighet eller tillförlitlighet för att bedöma kvalitativ forskning. Jag har i denna uppsats valt att använda mig av tillförlitlighets som bedömningsform då den är utformad efter att bedöma just kvalitativ forskning. (Bryman, 2016)

Tillförlitlighet består i sin tur av fyra delar där varje del är en motsvarighet till kvantitativ forskning. Det första delkriteriet är trovärdighet som Bryman beskriver som motsvarigheten till intern validitet och handlar om resultatets trovärdighet och sannolikhet. Jag anser att jag har uppfyllt trovärdighet genom att jag har valt en lämplig metod och teorier för att besvara mitt syfte, jag har beskrivit mitt tillvägagångssätt och har reflekterat över mina val genom hela arbetet. Den andra är överförbarhet vilket handlar om huruvida det går att tillämpa resultatet i andra sammanhang. Detta är jämförbart med extern validiteten och kallas även generalisering.(Bryman, 2016) Larsson beskriver generalisering som att försöka sätta in tolkningar eller slutsatser i andra situationer eller för att förstå andra människor än de som ingick i studien. Han betonade vikten av att tolkningen/slutsatsen skulle hålla hög kvalitet för att kunna vara generaliserbar. Men han kritiserade även generalisering då det finns argument för att en studie kanske inte behöver vara generaliserbar för att vara en betydelsefull, och att studier kan vara betydelsefulla även om de inte avser att avgöra en ”allmän lag”.(Larsson, 2010) Mitt resultat kanske inte kommer vara generaliserbart för alla företag i bemanningsbranschen och det kommer säkert vara saker som jag kommit fram till som inte alla konsultchefer och konsulter känner igen sig i. Trots detta så anser jag att studien är betydelsefull för den lyfte flera olika faktorer som är centrala i bemanningsbranschen som kanske inte alla som arbetar i branschen har reflekterat över, vilket jag anser i sig är betydelsefullt. Det tredje delkriteriet är pålitlighet och är motsvarigheten till reliabilitet. För att uppfylla det kriteriet så ska man få liknande resultat om forskningen skulle återupprepas vid ett senare tillfälle. Om detta arbete skulle genomföras vid ett senare tillfälle med samma intervjupersoner så anser jag att resultatet hade blivit liknande. Man får dock ta i hänsyn att intervjupersonerna under tiden mellan första och andra tillfället skulle ta sig till ny kunskap och nya erfarenheter som skulle kunna komma att påverka deras syn och därmed deras svar. Det sista kriteriet är möjligheten att styrka eller konfirmera vilket är liknande objektivitet. Forskaren ska behålla sig så objektiv som möjligt och ha kontroll över att sina värderingar inte kan påverka forskningen på ett sätt som blir avgörande. (Bryman, 2016) Detta uppfyller jag genom att ständigt vara påmind om min påverkan som forskare och därmed vara medveten om den påverkan jag kan ha, och

att forskarens värderingar finns med genom hela arbetet i alla val som görs. Därför uppfyller jag detta kriterium genom att motivera och förklara alla val jag gör som påverkar forskningen.

2.3.2 Forskningsetik

Vetenskapsrådet har utformat forskningsetiska principer för human- och samhällsvetenskaplig forskning för att skydda individer samtidigt som forskning är något som måste fortsätta att utföras. I dessa principer innefattar forskningskravet som innebär att det finns ett krav att relevant forskning sker och har en god kvalitet. Detta krav ska vägas mot individskyddskravet som handlar om att skydda samhällets medlemmar från att obefogade få personlig information gällande dem.

Enligt vetenskapsrådet är individskyddskravet är indelat i fyra huvudkrav på forskning. Det första lyder *informationskravet* som handlar om att forskaren ska informera undersökningsdeltagarna om forskningen syfte. Detta uppfyller jag som forskare genom att ha informerat samtliga deltagare om undersökningens syfte. Först via de mejl som skickades när jag gav förfrågan om att delta i intervjun, samt vid samtliga intervjutillfällen. Det andra kravet är *samtyckeskravet*, detta krav handlar om att forskaren genom hela undersökningen ska ha undersökningsdeltagarens samtycke. Detta innebär inte bara att man behöver ha ett samtycke i början, utan även att deltagaren ska veta om sin rätt att avbryta sitt deltagande när som helst. Detta har jag informerat samtliga deltagare om och därför uppfyllt detta krav. *Konfidentialitetskravet* är det tredje kravet. Det innefattar att forskaren ska till så stor del som möjligt ge deltagarna konfidentialitet samt lagra personuppgifterna på ett så säkert sätt som möjligt. Detta gör jag genom att inte ta med uppgifter som kan lämna ut deltagaren i uppsatsen, samt genom att inte samla intervju-data tillsammans med deltagarens namn eller företagets namn. Det sista kravet är *nyttjandekravet*, detta innebär att den insamlade data endast används i forskningssyfte. Detta informerar jag samtliga deltagare om vid intervjutillfällena samt vid intervjufrågan via mejl.

2.3.3 Metodreflektion

Kritik mot att ha intervjuer som datainsamlingsmetod är att intervjupersonernas svar inte kanske inte är sanningsenliga. De kan istället anpassa svaren enligt sociala normer och utföra ett slags rollspel under intervjun. Detta påverkar i sin tur i vilken grad den insamlade data reflekterar verkligheten. (Alvesson, 2011) Som forskare kan man inte styra huruvida intervjupersoner pratar sanning men man kan försöka skapa en situation där intervjupersonen känner sig bekväm. Detta gjorde jag genom att erbjuda att komma till deras kontor för att hålla intervjun, då det är en omgivning som de brukar vistas i och känner sig trygga i. Tre av intervjuerna hölls på intervjupersonens kontor och den andra hölls i ett konferensrum på mitt kontor. En annan viktig faktor i att försöka få så sanningsenliga svar som möjligt är att informera intervjupersonerna om etikaspekterna, som hur materialet kommer hanteras och vem som kommer ta del av det av det. På så sätt skapas en trygghet gällande hur jag som forskare hanterar materialet. En kritik man kan rikta mot att välja att spela in intervjuerna är att det finns en risk att det skulle kunna gå fel med tekniken. Telefonen hade kunnat sluta fungera, sluta spela in, batteriet hade kunnat ta slut eller ljudupptaget hade kunnat brista. (Bryman, 2016) Det jag gjorde för att säkerställa att inspelningen fungerade korrekt och hördes var att innan intervju-

start testa att spela in för att säkerställa hur ljudupptaget blev, samt att hålla koll under intervjun så att den fortfarande spelade in. Jag sparade även intervjuinspelningarna på ett molnbaserat program för att de inte skulle gå förlorade om något hände med telefonen. Förutom att tekniken kan brista så kan även inspelningen påverka intervjupersonens svar då de även om de godkände att bli inspelade, inte är så bekväma med det. (Bryman, 2016) Jag såg till att innan varje intervju säkerställa att jag hade intervjupersonernas godkännande att spela in och informerade om att det endast var jag, och i undantag min handledare, som skulle få ta del av det inspelade materialet.

Eftersom denna studie skulle utföras på en begränsad tid så var det nödvändigt att begränsa antal intervjupersoner och därför blev det totalt fyra intervjuer som utfördes. Om det fanns mer tid hade jag önskat att intervjua fler personer, för att få ett bredare urval samt mer data att tolka för grunda min slutsats. En annan intressant insamlingsmetod att komplettera intervjuerna med är att utföra observationer både på bemanningsföretag och på kundföretagen, för att skapa en förståelse kring hur det dagliga arbetet ser ut som konsultchef och konsult. Detta skulle dock krävas att man gjorde under en längre tid för att kunna bilda en uppfattning och för att välgrundade slutsatser skulle kunna presenteras.

Att jag är ensam forskare är också något som man kan reflektera över. Det blir bara mitt perspektiv och mina tolkningar som syns i uppsatsen. Hade det varit fler forskare så hade fler personers perspektiv kommit in och hade kunnat påverka forskningen eller uppsatsens uppbyggnad. Även att jag har en förförståelse inom ämnet då jag arbetar på ett företag i bemanningsbranschen samt har en bakgrund som konsult. Förförståelsen kan då komma att påverka mina val samt tolkningar.

3. Teoretisk referensram

I följande kapitel kommer teorier som är relevanta för arbetets syfte att presenteras. Teorierna kommer att användas senare i uppsatsen för att diskutera och analysera empirin. Kapitlet är uppdelat så att först kommer litteratursökning och källkritik att diskuteras. Sedan kommer fenomenet organisationskultur att beskrivas och sedan ledarskap. Sist kommer ett avslutande kapitel som behandlar lärande & kunskap

3.1 Litteratursökning och källkritik

Uppsatsen är uppbyggd på källor i form av både fysiskt litteratur, vetenskapliga artiklar och elektroniska resurser. För att söka efter källor har jag använt mig av LUBcat som en gemensam katalog för Lunds Universitets bibliotek. Där jag både sökt direkt på litteratur jag fått rekommenderad eller som jag sett andra använda. Jag har även sökt där med sökord som: organisationskultur, ledarskap och distans. Ibland har sökningen skett på den engelska termen för att bredda resultatet. Dessa sökord har jag även använt när jag sökt på Google Scholar som är en söktjänst där man kan söka efter vetenskapliga publikationer och tidskrifter.

Källorna som används är vissa nyare och andra äldre. Det finns en variation mellan primärkällor och sekundärkällor. Fördelen med att använda sig av primärkällor är att den är trovärdigare då man inte behöver fundera på om materialet återgetts rätt i sekundärkällan eller om källan feltolkats. En annan nackdel med sekundärkällor är att det kan vara ottydligt vad som är förstahandsinformation från författaren eller vad som är andrahandsinformation. Fördelen med sekundärkällor är att det oftast gjorts flera tolkningar av olika källor som bidrar till att man får en bredare insyn i ämnet. Just på grund av att man får en stor insyn i ämnet är anledningen till att jag har valt att använda mig av en del kurslitteratur som är sekundärkällor.

3.2 Organisationskultur

För att beskriva organisationskultur så kan man först bryta ner begreppet i organisation och kultur. Organisation beskrivs enligt Nationalencyklopedin som en planerad samordning eller sammanslutning av människor, det kan bland annat vara fotbollslag, politiskaparti eller företag. (NE, u.å.) Organisationer uppstår för att uppnå bestämda mål där människors kollektiva handlingar bättre kan uppnå målet än individens enskilda handling. (Abrahamsson & Andersen, 2005) I denna uppsats kommer organisationerna som arbetet syftar på vara företag inom den privata sektorn.

Den andra delen av organisationskultur; Kultur är något som både finns "här och nu" men är även en struktur som influerar på flera olika sätt. Det är något återkommande som återskapas via sociala interaktioner människor emellan. Den skapas av individernas beteende och skapar sociala regler om beteende, hur man kommer överens och att hitta en gemensam mening i det vi gör. Kultur handlar om hur vi ska uppfatta, känna och agera i kontexten av den givna kulturen. Organisationskultur kan variera både i styrka och stabilitet beroende på hur länge den funnits, känslomässig intensitet och dess historia från att den uppstod. (Schein, 2010) Organisationers kulturer skiljer för att männi-

skorna som den består av har olika intressen, erfarenheter och värderingar, enligt Abrahamsson & Andersen. Eftersom människor är de som skapar organisationen så är det inte konstigt att en stor personalomsättning kan bidra till instabilitet och påverka vilket bild organisationen genererar utåt. Att en organisation står stadigt trots hög personalomsättning eller annan problematik kan beror på organisationskulturen. Detta är för att organisationen skapar en egen existens med normer, uppfattningar och mål. (Abrahamsson & Andersen, 2005)

3.2.1 Kulturinnehåll

Bang skriver att kulturinnehåll är en av två stycken grundläggande komponenter som är vanligt att dela in organisationskultur i. Kulturinnehåll, kallas ibland kärnelement, är det som kan sägas finns i medlemmarna huvud. Det är gemensamt för alla organisationens medlemmar och kan påverka deras sätt att handla och tänka. De är även överförbart och nya medlemmar lärs in i det. Det blir så självklart för organisationens medlemmar att de tas för givna. Innehållet kan delas upp i fyra kärnelement där den första är *värderingar* som innebär att man föredrar ett tillstånd eller handling mer än ett annat och att detta kan göras på en universell-, kollektiv- eller individnivå. Det andra elementet är *normer* och innebär att människor skapar förväntningar på varandras beteende, normer är alltså det beteende som är acceptabelt av gruppen. Dessa kan komma att växa fram under tiden och bli regler för hur man ska bete sig inom gruppen. Dessa normer kan i sin tur vara medvetna eller omedvetna, omedvetna normer blir svårare att följa. Normerna kan skapas inom grupper inom organisationen men inte vara representativ för resterande delar av organisationen. Det tredje elementet är *grundläggande antagningar*, detta är saker som ofta tas för givna eftersom de ständigt används inom gruppen och blir tillslut som en verklighet. Detta kan vara allt från hur medarbetare klär sig, hur organisationen bedrivs eller hur man rekryterar. Det sista elementet är *verklighetsuppfattningar*. Verklighetsuppfattningar är något som skapas i kulturen och som medlemmarna sedan använder för att skapa mening. Dessa uppfattningar delas av en grupp människor och överförs till nya medlemmar i gruppen. (Bang, 1999)

3.2.2 Kulturuttryck

Den andra grundläggande komponenten, som man kan dela in organisationskultur i, är kulturuttryck. Det är den delen av organisationskultur som kommer i uttryck i form av symboliska processer och objekt enligt Bang. Det kan vara saker som hur kontoret är uppbyggt men även myter, historier, rutiner, ritualer, humor, praxis och belöningssystem. De kan tolkas för att se vilken betydelse de har i organisationen men är inte en direkt återspeglning av organisationskulturen. Uttrycken blir en produkt av organisationskulturen samtidigt som uttrycken är med och påverka kulturens innehåll. Kulturuttrycken kan delas in i fyra kategorier, den första är *beteendeuttryck* som handlar om handlingar, beteende och uttryckta känslor bland organisationens medlemmar. Den andra kategorin är *verbala uttryck* som är det som berättas inom organisationen, även vilket språk och jargong som finns och uttalande värderingar, normer och uppfattningar som uttrycks i samtal. Den tredje kategorin är *materiella uttryck* är objekt som fungerar som ett uttryck för kulturen. Det kan även vara hur organisationen är utformad rent fysiskt, det kan vara hur kontorslandskapet är uppbyggt, öppna eller stängda dörrar eller hur vidare matsalen är gemensam. Den sista kategorin är *strukturella uttryck* som innefattar det som återupprepas regelbundet för att upprätt hålla kulturen, exempelvis julfes-

ter eller något som sägs dagligen och dylikt. Denna kategori omfattar även olika system för rekrytering, belöning och karriär som visar vad organisationen värdesätter. (Bang, 1999)

3.3 Ledarskap

I följande kapitel kommer olika teorier gällande ledarskap att presenteras. Ledarskap har många olika definitioner. Dessa definitioner kan vara dubbeltydiga och olikartade enligt Jacobsen & Thorsvik. Vilket gör begreppet både brett och vagt. Trots dess vaga definition så anses ledarskap vara en viktig komponent, om inte avgörande, för en organisations framgång. (Alvesson & Svenningsson, 2019). Jacobsen & Thorsvik beskrev ledarskap som en process som eftersträvar att influera andra. Detta gör ledaren genom att avsiktligt påverka tänkande, inställningar och uppförande hos dem hen leder. I organisatoriska sammanhang handlar det ofta om att få andra att uppfylla mål, motivera till prestation och få de att trivas. Författarna beskriver att det finns tre aspekter på ledarskap: ”1. Ledarskap är en rad handlingar som utövas av en eller flera personer... 2. Ledarskap har till avsikt att få andra människor att göra något... 3. Ledarskap ska bidra till att organisationen når sina mål” (Jacobsen & Thorsvik, 2008, ss. 452)

3.3.1 Situationsbaserat ledarskap

”Det beror på” är enligt Svenningsson & Alvesson ett uttryck man kan använda för att beskriva det situationsbaserade ledarskapet. Ledarskapsorienteringens syfte är att leda utifrån vilka olika situationer och på så sätt leda effektivt. Det innebär att inte ett ledarskap passar i alla situationer, utan att man anpassar sitt ledarskap efter situationen. Hersey och Blanchard har en populär teori för att beskriva det situationsbaserade ledarskapet. Enligt teorin är det relationen mellan chef och underordnad som avgör vilket ledarskaps som ska utövas. Om den underordnade har den kunskapen och motivationen som krävs för att utföra sina arbetsuppgifter så behöver inte chefen engagera sig i det, saknas kunskapen och motivationen så måste chefen engagera sig. Detta betyder att relationen mellan ledare och underordnad utveckling avgörs av vad ledaren har för uppfattning av den underordnades kunskap och motivation.

Hur relationen utvecklas kan delas in i fyra faser; *Instruerad och anvisa* där uppgifterna får högt fokus och relationen lågt. Ledaren styr då genom instruktioner och gör klart för den underordnade vilka krav som finns och vad arbetet handlar om. *Insäljning* där både uppgifterna och relationen har högt fokus. Ledaren ger direktiv och påverkar den underordnades beteende samtidigt som ledaren stöttar den underordnade så den blir engagerad. *Delta* där fokus är mer på relationen än uppgifterna, detta kan vara när den underordnade besitter kunskap men behöver hjälp att få användning för den. Slutligen, *Delegering*: som innebär att både uppgifterna och relationen har lågt fokus. Detta kan vara när en underordnade är mogen i sin roll och kan utföra arbetet utan instruktioner men med entusiasm. (Svenningsson & Alvesson, 2010)

3.3.2 Ledarskap och organisationskultur

Ledarskap och organisationskultur har ett tydligt samband på båda hållen. Ledarskap har en kulturpåverkan eftersom ledarskap handlar om att påverka värderingar, tankesätt och föreställningar enligt Alvesson & Svenning. Vänder man på det så kan man se att

organisationskultur även påverkar ledarskap, då man får leda olika beroende på vilken kultur det finns. Detta gör att ledare både påverkas och påverkar organisationskulturen. (Alvesson & Svenning, 2019)

Något som man kan behöva hantera som ledare är kulturkrock enligt Nordengren & Olsen. Kulturkrock är något som kan uppstå när människor som har olika kulturer ska gå samma, exempelvis arbeta tillsammans. Hur man hanterar kulturkrocken handlar om social kompetens, det vill säga, hur man hanterar att möta andra människor, yrkesgrupper eller organisationer. Om det uppstår en skillnad i kulturen mellan ledare och medarbetare så måste de båda vara flexibla och situationsanpassade. Författarna nämner fyra faktorer som är viktiga när olika kulturer ska fungera tillsammans, kommunikation, social kompetens, strategiskt tänkande samt beslutsförmåga. Kulturkrockar kan annars ofta leda till konflikter. Alla konflikter bör hanteras så fort som möjligt när ledarskapet är på distans. Det ska helst ske via fysiska möten och inte skriftligt. Ibland kan det ses som mest rättvist att kompromissa vid konflikter, detta anser inte Nordengren & Olsen alltid är den bästa lösningen, för då förlorar båda parter på ett eller annat vis. (Nordengren & Olsen, 2006)

3.3.3 Ledarskap i bemanningsföretag

Konsultchefers ledarskapsroll inom bemanningsföretag innebär att arbeta mellan den egna organisationen och kundföretaget enligt Olofsdotter (2008). De ska agera representanter för sitt företag samtidigt som de ska ha kontakt med sina konsulter. Något som är speciellt för konsultchefers ledarskap: att de är ledare över personal som utför sitt dagliga arbete på en annan arbetsplats, och saknar därför inflytande över konsulternas dagliga arbete och kan inte påverka arbetandets utförande. Ledarrollen blir motsägelsefull då konsultchefer har ett personalansvar och relation till konsulten samtidigt som de inte har en påverkan på det arbetet som konsulterna utför. Förutom personalansvar beskriver Walter att det finns ytterliga två huvudområden i konsultchefernas arbetsuppgifter, rekrytering och matchning. För att matchningen vid rekryteringen ska bli så lyckad som möjligt är det viktigt att det finns en tydlig kravspecifikation som är skapad tillsammans med kundföretaget. En stor del av konsultchefernas arbete är att ha en relation med kundföretagen, utöver relationen med konsulterna, de blir på så sätt en mellanhand i trepartsrelationen mellan bemanningsföretaget, kunden och konsulten. (Olofsdotter, 2008).

3.3.4 Distansledarskap

Att vara konsultchef innebär också att man är distansledare. Med distans menas inte bara det rumsliga avståndet utan allt som på något sätt kan innebära avstånd mellan människor. Det kan vara *geografiskt*, alltså rumsligt, exempelvis att man sitter på olika kontor. Det kan vara *tidsmässigt*, att man jobbar i skift eller har olika arbetstider, det kan bara *kulturellt*, som etnicitet, ålder eller arbetsroll och det kan vara *mentalt* exempelvis ideologier och egenskaper. Samtliga distanser kan uppstå mellan bemanningsföretaget/konsultchefen och konsulten. Detta kapitel kommer dock främst beröra den geografiska distansen. (Nordengren & Olsen, 2006)

Nordengren & Olsen skriver att desto större geografisk distans det finns mellan ledare och medarbetare, desto mer lyhörd måste man vara. Det är viktigt att ha regelbunden

kontakt med inte för brett mellanrum. Kontakten kan både ske skriftligt men även i telefon eller en fysisk träff. Man måste hitta olika sätt att kommunicera och behärska dem. Kommunikationen måste varieras eftersom alla personer är olika. Det är viktigt att det inte bara är ledaren som hör av sig utan att medarbetaren också tar ansvar till kontakt. Kommunikationen är en central del av distansledarskap men det får inte bli för mycket så att ledaren blir kontrollerande. Det är svårt för ledaren att kontrollerna exempelvis om distansmedarbetaren arbetar efter satta riktlinjer. (Nordengren & Olsen, 2006)

Vidare nämner författaren flera faktorer som är betydande vid distansledarskap. En av faktorerna är att ledaren bör fundera på hur den på bästa sätt ska vara närvarande för den distansarbetande medarbetaren. Ledaren behöver vara modig för att kunna hantera komplexa situationer och ta snabba beslut. Den bör vara tydlig med vad uppdraget innebär för att det ska vara lättare att uppnå målen. Det bör finnas ett förtroende mellan alla involverade parter och en tillit. (Nordengren & Olsen, 2006) Ledaren bör föregå med ett gott exempel, detta kallas även symboliskt ledarskap, det handlar om att bete sig så som man förväntar sina underordnade ska bete sig, att föregå med ett gott exempel helt enkelt. Detta kan ledaren göra exempelvis genom att använda ett visst språk, att berätta historier som både kan inspirera men även agera varnande eller genom att stimulera till tolkning av materiella ting enligt Alvesson & Svenning (2019).

En organisation där det finns både medarbetare som jobbar på distans och på plats kallar Nordengren & Olsen för blandorganisationer. I dessa organisationer kan det ibland uppfattas som de som arbetar på distans och de som arbetar på plats blir olika behandlade och att vissa saker kan då uppfattas om orättvisa. Detta grundar sig i en oförståelse om att saker inte fungerar likadant för alla och att alla inte är involverade i alla saker. Det kommer hända att de som jobbar på distans inte är med på alla möten eller missar snacket i korridoren. Författarna beskriver vidare att delaktighet är viktigt, men att alla behöver vara delaktiga i en organisation som hanterar distans. (Nordengren & Olsen, 2006)

3.4 Lärande & kunskap

Kunskap är en viktig faktor som påverkar organisationers ställning på marknaden. Organisationer måste inte bara ta in all den nya informationen som kommer från omvärlden utan även använda informationen i skapandet av nya produkter, produktsätt eller tjänster. När man gör detta så skapas lärande. Lärande är en process som innebär att först tillägna kunskap, vilket innebär att man kommer i instinkt gällande hur något fungerar eller sker, sedan ska den kunskapen gör att ett beteende förändras. Alla som skriver om lärande använder inte samma definition, men gemensamt är i samtliga definitioner är att kunskap och handlandet. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

När man pratar om kunskap och lärande i organisationer så är det ofta organisatoriskt lärande som diskuteras. Organisatoriskt lärande innebär att individen i organisationen lär sig och sprider den kunskapen till andra i organisationen. På så sätt skapas kollektivt lärande. (Jacobsen & Thorsvik, 2008) Granberg beskriver kollektivt lärande som något man kan åstadkomma som grupp när man gemensamt tar sig an en uppgift, man delar mål och vision, man arbetar gemensamt och strävar efter samma resultat, man delar med sig av tidigare erfarenhet, kunskap och kompetens. (Granberg, 2009) För att sprida kun-

skap på organisatorisk nivå kan man använda sig av olika lärprocesser, exempelvis att arrangera aktiviteter för organisationens medlemmar som bidrar till erfarenhetsutbyte och kunskapsöverföring. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

3.4.1 Erfarenheter som lärande

Det finns vissa fördelar som konsulterna kan uppleva som inte finns om man är traditionellt anställd. En av fördelarna är omväxling, konsulterna får det genom att de har olika arbetsplatser och därmed olika arbetsuppgifter. (Bellaagh & Isaksson, 1999) Konsulterna skaffar då, på relativt kort tid, erfarenhet från olika arbetsplatser, uppgifter men även branscher. De skapar även nya kontakter och därmed breddar de sitt nätverk. Erfarenheten tillsammans med nätverket kan ge konsulterna fördelar när det gäller karriär i framtiden. (Walter, 2005)

När företag tar in externarbetskraft så är utbildningar inte något som de behöver lägga vikt på. Konsulten blir anställd för att den besitter en viss kompetens och behöver därför inte vidareutvecklas under uppdraget. Kunskapen den innehar har den antingen själv förskaffat eller tagit med sig från en tidigare organisation. (Walter, 2005) Hur man införskaffar kunskap kan delas upp i två olika lärande, formellt- och informellt lärande. Det formella lärandet kan vara olika kompetensutvecklingsinsatser, utbildningar, kurser och liknande. Medan det informella lärandet är lite svårare att ta på, det är allt man lär sig varje dag utanför det formella lärandet. (Granberg, 2009)

Risken med vad konsulter lär sig på uppdragen är att kompetensen och erfarenheterna lämnar företaget med konsulterna. Konsulterna kan i sin tur hamna hos ett konkurrerande företag och använda sin kunskap där istället. (Walter, 2005). När konsulten lär sig informellt ute på uppdragen så kallas det erfarenhetslärande. Erfarenhetslärande kan man beskriva mer som en process där kunskap utvecklas enligt Granberg. Det är något som ständigt pågår, när man upplever nya saker och behöver sätta sig in och förstå nya situationer och kontexter. (Granberg, 2009) Även om konsulterna lär sig genom erfarenheter på uppdraget så påverkar möjligheten till utveckling hur konsulten trivs eller inte. (Bellaagh & Isaksson, 1999)

3.4.2 Organisationskultur & lärande

När det gäller lärande så kan man se ett samband med organisationskultur. En kultur kan uppmuntra till lärande genom att det finns fri och öppen diskussion men även att olika åsikter och synpunkter ska tolereras. Organisationskultur kan påverka vad som anses vara viktigt och vad som kan uteslutas. Det påverkar även vilka beteende som anses vara passande och rätt i olika situationer. Dessa starka gruppnormer som finns kan hindra en grupp från att lära av sina handlingar enligt Jacobsen & Thorsvik. Det kan hända när en grupp som arbetar tätt tillsammans eftersom de kan utveckla samma syn gällande världen, samma normer och värderingar. Detta betyder att grupper kan reagera negativt och med motstånd om de får en antydning om att de gjort något fel. När en grupp skapar en så starkt kultur så kan det verka hämmande för lärandet eftersom de anser att de har rätt.

Ett exempel där en stark gruppkultur skapas är när en organisation har varit i en lång period av framgång. Det är inte ovanligt att den framgången hämnar lärandet eftersom

organisationen fastnar i det som Jacobsen & Thorsvik kallar framgångsfällan. Framgångsfällan innebär att när en organisation blir framgångsrik så växer organisationen och blir mer strukturerad. Detta leder att organisationen blir trög både strukturellt och kulturellt. Detta fungerar bra så länge omvärlden fortsätter vara stabil men när omvärlden förändras så lyckas dessa organisationer ofta inte att göra de omställningar som är nödvändiga för att anpassa sig till marknadensförändringar. Framgångsfällan innebär då att det inte ger organisatoriskt lärande för organisationen, utan fortsätter på samma sätt som den alltid gjort.

När en grupp hamnar i samma mönster så kan det bli nödvändigt att anta åtgärder som främjar avläring. Avläring i organisationer innebär att man inte längre ska anta att antagande och sanningar som skapas inom organisationen är det som är mest givande, och att man ska låta framtiden bedöma vidare vad som ska hända med produkterna, processerna och marknadens efterfråga. Avläring beskrivs som en jobbig process men att den kan vara avgörande för organisationens utveckling, då de får en ny förmåga att hantera nya situationer, möjligheter och utmaningar. Avläring kan ske när organisationskulturen uppmuntrar till avläring, när den experimenterar, när det finns goda relationer med kommunikation, när informationsinhämtning blir viktigt. Det finns belöningsystem men inte straffsystem och slutligen att organisationen inte bara rekryterar efter vad kandidaten kan utan hur de kan lära sig i framtiden. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

4. Resultat

I följande kapitel kommer det presenteras empirin från de fyra genomförda intervjuerna. Empiri presenteras i sex stycken teman med kategorier. Temana avslutas sedan med en sammanfattning. Samtliga intervjupersoner kommer vid redovisningen av resultat få ett fiktivt könsneutralt namn och det könsneutrala personliga pronomen hen kommer att användas när det skrivs om samtliga intervjudeltagare. Detta är för att både skydda intervjupersonernas identitet samt att det är för detta arbete irrelevant vidare vilket kön intervjupersonerna identifierar sig som.

4.1 Organisationskultur

I detta kapitel kommer intervjupersonernas syn på organisationskultur att presenteras. Vad organisationskultur är, hur den skapas och behålls, finns det splittrade mening om. En del tycker att organisationskultur är de nerskrivna värdeorden och andra tycker att det är något som skapas med människorna i organisationen

4.1.1 Värdeord

Det finns delvis splittrade meningar men även lika meningar gällande vad organisationskultur är. Intervjupersonerna hade inte samma intryck av vad organisationskultur är. Två av intervjupersonerna hade samma intryck, att organisationskultur är värdeord. Robin beskriver värdeorden som viktiga i kulturen och beskrev att det företaget hen arbetade på hade en stark organisationskultur för att de följde de värdeorden. Även att värdeorden är något som kan förflyttas, exempelvis om två företag går ihop så kan en av företagen få det andra företags värderingar på köpet. Kim tycker också att organisationskultur är vilka värdeord man har i organisationen, hen beskriver hur hen tänker om organisationskultur som följande:

“Vad tänker jag om organisationskultur? Alltså det första jag kommer att tänka på är det här klassikern vilka värderingar man har i bolaget och det är ju viktigt att det genomsyrar hela organisationen så man har en värdegrund och några nerspaltade ord som man har stakat ut som det här är vad vi står för och det är liksom det som någon som sitter uppe i en hög post och kanske i en grupp bestämmer: det här är vad vi står för men då är det också superviktigt att det genomsyrar hela hela organisationen.”

Att organisationskulturen ska genomsyra hela organisationen verkar vara svårt. Jamie säger att organisationskulturen inte genomsyras lika mycket när man inte arbetar i den eller tätt ihop med den. Detta påverkar då konsulterna eftersom de arbetar med distans till bemanningsföretaget. Även Robin berättar om hur viktigt det är att värdeorden genomsyrar hela organisationen men att man inte alltid kan leva upp till de värdeorden man har bestämt, men att man alltid har något gemensamt att sträva efter. När jag frågade Robin om hen tyckte att de levde upp till värdeorden så fick jag svaret:

“Ja men det tycker jag sen är det svårt att säga, det är case by case... men jag tror ändå att alla på sätt och vis har något gemensamt att sträva efter så vi försöker i alla fall.”

Kim höjde några riskfaktorer när det gäller värdeorden. En av sakerna var att de ska diskuteras och pratas om internt, exempelvis på uppföljningssamtal. Sen måste värdeorden också vara tydliga för att de tolkningarna som görs av orden inte ska vara för vag.

Men även att värdeorden måste finnas nedskrivna för att alla i organisationen ska få en samsyn i dem. Om alla i organisationen inte följer värdeorden så kan det skapa en osäkerhet i organisationen. En annan riskfaktor kan enligt Kim påverka var man borde jobba:

“om man inte står för det som organisationen har bestämt sig för att man ska stå för då kanske man borde byta jobb”

4.1.2 Ett levande dokument

Förutom de uttalade och nerskrivna värdeorden som finns i organisationer så lyfts även människorna i organisationen som en påverkande faktor av organisationskulturen. De värdeorden som finns ska komma från människorna enligt Kim. Även Alex beskriver hur människorna och grupperna i organisationen påverkar kulturen men även att organisationskultur är något som förmedlas ner från högre nivåer. Den kulturen som finns högre upp i organisationen ska gå i linje med den som finns på kontoret. Kulturen på kontoret blir påverkad av personalomsättning, när medarbetare säger upp sig och det börjar nya så skapas det nya grupper. Alex beskriver hur organisationskultur skapas på en arbetsplats:

“Jag tror att företagskulturen är någonting som skapas med dem som är här dagligen och att det inte är någonting som består utan det är på något sätt ett levande dokument”

Jamie beskrev hans syn på organisations på ett annat sätt. Organisationskulturen enligt hen är jargongen och stämningen som finns på ett företag eller i en grupp. Det är hur man bemöter varandra och vidare det är högt i tak eller en bitter stämning. Det gör också att organisationskulturen både kan upplevas som positiv eller negativ. Hur organisationskulturen uppfattas handlar om hur vidare en person känner att den passar i den eller inte. Ett exempel som Jamie gav var att om en kultur är säljande så kan det hända att allt fokus ligger på säljarna som genererar vinst och att resterande yrkesgrupper kan bli lite osynliga i en sådan kultur och känna att de inte passar in.

“Så det tänker jag väl kort och gott om organisationskultur, att det både kan vara positiv men också en negativ aspekt för vissa människor om man känner att man inte mappar in där. “

4.1.3 Sammanfattning

Organisationskultur beskrevs som de värdeord som finns satta, de kunde bestämmas av ledning på högre nivå eller av människorna i organisationen. Det är viktigt att de finns nerskrivna så det kan finnas en samförståelse. De ska vara tydliga så det inte finns för stor utrymme till tolkning. De ska genomsyra hela organisationen och om det inte gör det så blir det synligt. På grund av distansen blir det svårt att den genomsyrar alla organisationens medarbetare. Värdeord är också något som kan förflyttad när det ger organisationsförändringar som sammanslagningar eller uppköpningar. Det går inte alltid att leva upp till de men det ger något gemensamt att stå efter. Värdeorden ska alla stå för annars borde man kanske överväga att byta arbetsplats. Organisationskultur är både något som skapas men människorna i organisationen men även något som bestäms över ifrån och förmedlas neråt. När organisationskultur skapas med människorna som arbetar där dagligen så blir den påverkad av personalomsättning då nya grupper skapas. Organisationskulturen kan även vara den stämningen och jargongen som finns, den kan upp-

fattas både som positiv och negativ. Alla människor trivs inte in i alla organisationskulturer.

4.2 Dualism

Följande tema kommer att beröra den trepartsrelation som finns mellan konsult, konsultchef, kund. Det kommer även att presentera hur intervjupersonerna tänker gällande att det finns två personalgrupper, interna medarbetare och konsulter. Slutligen kommer data gällande dubbelheten och hur den påverkar konsultrollen att presenteras.

4.2.1 De två leden

Det finns en gemensam bild över att bemanningsbranschen präglas av dualism. Det finns alltid två led att förhålla sig till. Kim beskriver hur de två leden är två personalgrupper, de interna medarbetarna på bemanningsföretaget och konsulterna. Den ena personalgruppen sitter långt ifrån och den andra nära men det finns en svåruppnådd strävan efter att vara ett. Även Robin beskrev hur det finns ett stort fokus på vi och dem i bemanningsbranschen, där han precis som Kim säger att de två grupperna är de interna medarbetarna och konsulterna. Alex beskriver två andra led att förhålla sig till:

“Vi har två led av kunder att förhålla oss till, vi har både vår köpande kund där vi ska leverera en tjänst som måste hålla en viss kvalite, men vi har också våra kandidater som är vår tjänst. Så vår tjänst är människor som vi förmedlar till skillnad från andra branscher”

Förutom att förmedla människor så ska de även förmedla sin organisationskultur till kunden men även till konsulten, därför är det viktigt i branschen att vara stärkta i organisationskulturen internt. Även Kim beskriver dessa två led av kunder och dess påverkan på organisationskultur. Hen beskriver hur branschen har en påverkan på organisationen följande:

“...hela organisationen, den har ju alltid varit i konsultbranschen så hela kulturen är ju uppbyggd på att där finns en kund att där finns en kandidat och att där finns en konsult”

4.2.2 Dubbelheten

Det är inte bara konsultcheferna som upplever att branschen präglas av dualism. Även konsulterna blir påverkade av att det finns två led för de att anpassa sig efter. På ena sidan har man sitt bemanningsföretag och på andra sidan kundföretaget. Vissa konsulter kan se det som en fördel att ha de här två världarna, berättar Robin, de kan ha två kontaktpersoner och två julfester. Vidare beskriver Robin lite mer invecklade saker, som att konsulten måste efterfölja policies, kultur och regler från två olika företag. Det negativa kan då bli att konsulterna känner att de kommer i kläm mellan de två företagen. Robin beskrev det som att konsulterna kunde se det som en fördel att ha två kontaktpersoner medan Jamie säger att det kan göra konsulterna förvirrade. Till vem ska de vända sig till och med vad?

“de tycker att det kan vara förvirrande, alltså såhär till vem ska jag vända mig och med vad liksom, ja visst ja jag ska snacka lön med dig Jamie men jag ska snacka arbetstider med liksom xx på det här uppdraget, alltså det blir lite konstigt för de”

När det gäller den dubbla kulturen som även Robin nämnde så säger Kim att det är svårare för konsulterna att leva upp till kulturen för att de tar del av två och att det därmed blir lätt att blanda ihop de två kulturerna. När en konsult varit på fler uppdrag så är det lättare för den att särskilja vilken del av den som är kundföretagets kultur och vilken som är bemanningsföretagets.

“...desto fler uppdrag du har varit med på desto lättare är det att särskilja vilken del av dig som är företagskultur och vilken del av dig som är konsultföretagetskultur. För är du bara på ett uppdrag så är det lätt att blanda ihop de”

Den dubbla organisationskulturen kan också påverka hur konsultchefen arbetar enligt Jamie. Om konsultchefen vill ha konsulten för nära sig så kan det leda till att konsulten känner distans till kundföretaget, men man kan också vända på det:

“Om man vill ha en organisationskultur där konsulterna är väldigt nära en då kan det bli en distans mot sitt uppdrag istället medans att om man gör som jag mycket tänker, att de ska känna tillit och tillhörighet till uppdraget de är på där de är varje dag, så kan det istället skapa en distans till mig som konsultchef eller till liksom bemanningsföretaget som sådant.”

Redan i rekryteringsprocessen tycker Robin att kandidaten ska vara införstådd i att konsultrollen innebär en viss dubbelhet, man är både på bemanningsföretaget och kundföretaget. Men även att påminna om det vid uppföljningssamtal och vid aktiviteter. En annan faktor som är viktig att tänka på redan i rekryteringsstadiet är huruvida kandidaten är intresserad av att vara konsult hos bemanningsföretaget eller bara är intresserad av just det uppdraget, Kim beskriver urvalet såhär:

“vi jobbar väldigt mycket med att faktiskt försöka välja bort de som tar anställningen bara för kunduppdraget”

Att vara konsult beskrivs som en speciell roll att ha då det finns en del skillnader från en vanlig anställning där man arbetar internt på det företag man är anställd hos. Jamie berättar att konsulter går in med olika inställningar i deras konsultroll. Vissa går in med inställningen att de är konsulter och andra att de är “anställda” hos kundföretaget. Det finns konsulter som inte vet hur de ska agera i sin konsultroll och hur involverade och engagerade de ska vara hos kundföretaget eller hos bemanningsföretaget. Hur vidare en konsult agerar i sin konsultroll är enligt Jamie helt personberoende, och vissa personer passar mer eller mindre att arbeta som konsult. Kim beskriver det också som en speciell roll att vara konsult och att det inte är en roll som passar alla. En av sakerna som gör rollen speciell är att konsultrollen bygger på distans

4.2.3 Sammanfattning

Konsultcheferna upplever det som att de alltid har två led att förhålla sig till, konsulten/kandidaten och kunden och att de har en påverkan på organisationskulturen för den är uppbyggd utefter det. Samtidigt så har bemanningsföretag två personalgrupper att anpassa sig till, konsulterna och de interna medarbetarna. De sitter långt från varandra och det är svårt att uppnå att vara ett. Även konsulterna har två led att förhålla sig till både bemanningsföretaget och kundföretaget. De kan uppleva att de inte vet vart de tillhör och vem de ska kontakta, att de kommer i kläm. De behöver följa regler från två företag men det finns även fördelar som att de har två kontaktpersoner och ibland två

julfester. De får även dubbla organisationskulturer vilket kan vara svårt för dem att skilja på vilken del av kulturen som kommer från vilket företag, detta blir lättare efter fler uppdrag. Konsultchefen kan då skapa både distans och tillhörighet beroende på hur nära den vill ha konsulten. Vill den ha konsulten nära sig så kan den känna distans till kundföretaget och tvärt om. Vissa konsulter väljer ibland att agera som anställda på kundföretaget och inte som konsulter, detta är personberoende. Är dock konsulten endast intresserad av kundföretaget och inte att vara konsult eller av bemanningsföretaget så kan de bli bortvalda i rekryteringsprocessen. En annan del av rekryteringsprocessen är att redan då göra konsulterna införstådda i den dubbelhet som finns och vad det innebär att vara konsult.

4.3 Utan- eller innanför?

I detta tema berörs inkludering, exkludering och gemenskap, både på bemanningsföretaget och kundföretaget.

4.3.1 Inkludering

Det kan finnas en viss skillnad mellan konsulter och internt anställda på kundföretaget. Vissa skillnader sker på grund av skattemässiga skäl, andra skillnader handlar om ren exkludering. Kim berättar om att i vissa fall blir inte konsulterna inbjudna på kundföretagets julfester och dylikt, då kan bemanningsföretaget erbjuda att betala för den kostnaden. Julfester är sällan förekommande event men när det gäller vardagliga saker som fikor eller veckoavstämningar så får det inte hända att konsulterna blir exkluderade säger Kim. Robin berättar att hen aldrig upplevt att konsulterna blir exkluderade för att kunden behandlar konsulterna som deras egna anställda. Hen säger även att det är viktigt att konsulterna trivs på uppdraget för annars kommer de inte prestera bra. Alex berättar om hur skillnaden mellan konsulterna och de anställda minskar:

“det blir vanligare att man använder sig av konsultbolag, det blir mer och mer vanligt att man är inhyrd och sidorna rasar så det blir inte de här tydliga gränserna mellan du är anställd internt så här har du de här frallorna till frukost och du är konsult så du sitter här och äter knäckebröd.”

Det kan även hända att det görs skillnad mellan konsult och anställd när det gäller möten på kundföretaget. Vidare det är relevant för konsulten att delta vid mötet beror enligt Kim på hur långt uppdraget är, vid kortare uppdrag är det inte nödvändigt för konsulten att vara med på alla möten men vid längre uppdrag, exempelvis ett föräldravikariat så bör konsulten bli involverad i fler möten. En van konsult har en annan förståelse för varför vissa möten är interna och att den inte behöver vara involverad i allt. Hen beskrev exkluderingen av möten följande:

“men absolut finns det ju situationer där man inte får vara med på alla möten och är man en van konsult så förstår man varför för vissa möten är interna och då är det inte lika viktigt att konsulterna är med. Ska du vara där på ett föräldravikariat på ett år, ja men då kanske du borde vara med på alla möten för då kommer du ha en sån viktig del av organisationen men är du där i tre-fyra månader nå då får man kanske acceptera att alla möten är inte relevanta och då krävs ju det en person som förstår konsultrollen i att: “jag är jätteviktig här men jag är inte anställd här”. Så när det handlar om personalfrågor eller förändringar i organisationen som inte kommer röra mig så är jag inte exkluderad av ondo utan det handlar bara om att man inte har med det att göra”

4.3.2 Strävan efter gemenskap

Att ha aktiviteter för konsulterna är en strategi för att skapa en starkare gemenskap i bemanningsföretaget. Jamie säger att om konsulterna kommer på eventen som finns så kan de komma in i bemanningsföretagets organisationskultur. Att det finns konsulträffar ska även ha påverkan på konsulternas roll, enligt Kim. Hen menar att desto fler konsulträffar och fler uppdrag en konsult varit på, desto mer hittar konsulten sin roll i kulturen. Robin är inne på samma spår: fler aktiviteter för konsulterna närmre företaget och de andra konsulterna och blir därmed mer bekväma, säger Robin. Skulle det vara svårt för konsulten att delta vid aktiviteter på grund av faktorer som arbetstider eller distansen så föreslår Robin att konsultföretaget ska göra en deal med kundföretaget så att konsulten kan delta. Vilka aktiviteter man ska utföra med konsulterna tycker Kim ska anpassas efter vilken personalgrupp man har att göra med för att få en så stor uppslutning som möjligt. Hen beskriver att det är svårt att få konsulter att komma på aktiviteterna:

“det är många som inte orkar vara sociala efter arbetstid beroende på vilken typ av personalgrupp det är, pratar vi ett gäng personalvetare så kommer alla vilja men pratar vi ett gäng ekonomer kommer de inte vilja. Så att verkligen hitta de forumen är väldigt viktigt”

En annan strategi för att främja gemenskapen är att alltid ha öppna dörrar och plats till konsulterna om de vill titta förbi eller sitta och arbeta på bemanningsföretagets kontor. Kim berättade om ett bemanningsföretag som alltid hade lediga skrivbord på kontoret så att de konsulterna som inte är bundna till arbetsplatsen kunde sätta sig där och jobba när de ville. Även Robin är inne på att man kan bjuda in konsulterna att sitta på kontoret och arbeta, men även att de ska känna att dörren alltid är öppen:

“de känner väl att kulturen här hos oss är att vi bryr oss jättemycket om dem och då känner de att även om jag sitter här så har vi jättenära relation och jag kan komma förbi för kaffe och det är öppen dörr här alltid och det gör de ibland också”

Förutom att ha forum där man behöver vara fysiskt närvarande så kan man även hitta andra forum. Man måste skapa andra forum att ha kulturen i eftersom konsulten inte är på plats i bemanningsföretagets lokaler, säger Jamie. Kulturen är inte bara att man ses utan handlar om all kommunikation. Hen föreslår att det finns digitala forum som man kan använda för att ha kulturen i, exempelvis en chattgrupp och sociala medier:

“Man kan ju skapa andra typer av forum kanske och man kan skapa så det finns chattgrupper kanske och liksom på något sätt ha kulturen där i för jag menar kulturen är inte bara att man ses utan det handlar om alla kommunikation tror jag på och då kan man ha andra kommunikationsvägar för att skapa tillhörigheten och kulturen. Och det är också sociala medier, vad visar man för kultur där”

Ett annat förslag för att gynna gemenskapen genom digitala verktyg är att ha ett gemensamt intranät, säger Kim. Det intranätet ska vara tillgängligt för både konsulter och interna medarbetare. På så sätt gör bemanningsföretaget inte skillnad på interna medarbetare och konsulter. Kims företag gjorde inte heller skillnad på konsult och intern medarbetare när det gällde information. De är helt transparanta mot båda personalgrupperna om vad som händer i företaget. När konsulterna blir inkluderade så skapas det en trygghet enligt Kim. Detta ger även en fördel för bemanningsföretaget gällande kunden. När konsulterna bli inkluderade så kan de också hålla öron öppna på uppdraget och meddela tillbaka till bemanningsföretaget om vad som är aktuellt, exempelvis om någon ska sluta

eller på föräldraledighet. Organisationskulturen ska då främja att det finns ett informationsutbyte och transparens.

“Vi var anställda på samma sorts avtal som våra medarbetare vilket också gör att man kan vara helt transparent när det då kommer något nytt eller det är tuffa tider eller liksom intranätet är gemensamt för alla, informationen som kommer där får alla ta del av så transparensen i vad är det för business vi håller på med”

4.3.3 Sammanfattning

Det kan hända att konsulterna ibland blir exkluderade från att delta vid aktiviteter på kundföretaget. Julfester och dylikt kan vara exempel på aktiviteter där konsulter inte blir inbjudna. När det gäller mer vardagliga saker som fredagsfika eller veckoavstämningar får dock ingen exkludering av konsulterna ske, de ska då bli behandlade likadant som de andra medarbetarna på kundföretaget. När det gäller möten är det inte alla som konsulterna behöver vara med på för att det inte berör eller påverkar dem. Dock bör konsulter som ska vara på kundföretaget en längre tid få ta del av alla möte. När det gäller att skapa gemenskap med bemanningsföretaget så pratades det om att ha aktiviteter för konsulter som är givande och anpassade efter vilken typ av personalgrupp det är. För att stärka gemenskapen kan bemanningsföretaget alltid ha öppna dörrar och lediga skrivbord för konsulterna så att de känner att de kan komma när de vill, även bara för att ta en kopp kaffe. På grund av distansen så kan andra forum vara alternativ, exempelvis chattgrupper, sociala medier eller gemensamt intranät. Gemenskapen kunde även gynnas av att inte göra skillnad på interna medarbetare och konsulter på bemanningsföretag. Det ska finnas en transparens och både personalgrupperna ska ta del av all information.

4.4 Att vara på tå

I följande tema hamnar kategorierna förmedla och ambassadörer. Det som kommer att presentera är konsultchefernas tankar om hur de förmedlar organisationskulturen till konsulterna men även hur konsulterna förmedlar organisationskulturen på kundföretaget och blir därmed ambassadörer.

4.4.1 Förmedling

När det gäller rekrytering så handlar allt om att hitta rätt person till rätt uppdrag och för att det ska bli en så perfekt match som möjligt så är det viktigt att konsultchefen har kundföretagets organisationskultur i åtanke vid rekrytering, berättar Jamie. Alex beskriver bemanningsföretagets interna kultur som ganska ointressant för konsulterna, men att det ska finnas en bra parallell mellan både kundföretagets och bemanningsföretagets kultur. Det går i hand med det som Jamie säger, att det viktigaste är att kandidaten ska fungera som konsult på kundföretaget och inte internt hos bemanningsföretaget. Det är därför viktigt att ha kundföretagets kultur i åtanke och inte bemanningsföretagets vid rekrytering av konsult.

“när jag har gjort det jobbet att analysera kulturen och personen och det blir liksom rätt då blir det den perfekta matchingen, och det långsiktiga än om man tvingar någon in i en kultur där man inte riktigt känner att det här kommer funka. “

Förutom att förmedla kundföretagets organisationskultur så kan även konsultchefen förmedla bemanningsföretagets kultur. Alex berättar inte för kandidaterna i rekryteringsprocessen om vilken organisationskultur de har internt på bemanningsföretaget men att hen mer försöker förmedla känslan, stämningen och arbetssättet. Hen beskriver också att det är svårt att förmedla bemanningsföretagets organisationskultur om konsulten bara vill känna samhörighet med kundföretaget. På Robins företag så får alla nya konsulter en dag på bemanningsföretaget för att lära känna organisationen. Kim beskriver det som en stor utmaning att få ut kulturen till befintliga konsulter eftersom konsultchefer så sällan träffar sina konsulter.

“Den stora utmaningen att verkligen få med kulturen för vi gör ju besök, vi besöker en gång i månaden och pratar en gång i månaden. Då det är inte så mycket tid man har tillsammans så den är svår”

4.4.2 Ambassadörer

Även om konsultcheferna har svårigheter i att nå ut med kulturen till konsulterna så blir konsulterna ändå någon slags ambassadör för bemanningsföretagets kultur. Kim sa att organisationskulturen hos bemanningsföretag blir mer synligt på grund av det. Alex beskriver att den interna organisationskulturen på bemanningsföretaget är viktig av just den anledningen, att konsulterna är representanter av bemanningsföretagets kultur och det speglas ut till kunden. Förutom att spridas ut till kunden så sprids det enligt Jamie även till konsulternas kontaktnät.

“Det såklart roligt om de kan känna såhär: “företag x eller företag y är bolag jag verkligen kan stå för, för de är proffsiga, de har hjälpt mig med det jag ska” för de kan förmedla den kulturen eller approachen till sitt kontaktnät liksom.”

Jamie tycker även att det är viktigt att konsulterna klickar med organisationskulturen och två av de andra intervjupersonerna lyfte hur viktigt det var att konsulterna tyckte bra om bemanningsföretaget eftersom det sprids ute hos kundföretaget. Därför behöver man enligt Kim skapa en kultur där konsulterna känner sig inkluderade. Alex tyckte det var viktigt att konsulterna känner tillhörighet till företaget eftersom de representerar de.

“man representerar företag xx, man ska vara stolt för att man är anställd man ska inte känna att det är något i bakgrunden som skaver, utan jag tror att det är väldigt viktigt att man känner en tillhörighet i den mån man själv vill men också att man kan tillämpa den kulturen är ute hos kundföretaget med XX i ryggen”

Att konsulten kommer att representera bemanningsföretaget är något konsultchefen behöver ha i åtanke redan i rekryteringsprocessen. Kim beskrev det som att konsultchefen behöver vara på tå för att kandidaten ska få ett gott intryck av bemanningsföretaget för att kandidaten ska prata gott om den skulle bli konsult.

“Vi måste vara på tå helahela tiden i varendavarenda person man anställer så måste man ju veta att den här personen inte kommer att prata dåligt utan snarare prata gott”

När en person går från att vara kandidat till konsult så berättar två av konsultchefer om hur de förmedlar till konsulterna vad det finns för krav och förväntningar på dem. De kraven som Robin ställer är att konsulten ska vara närvarande, engagerad och göra sitt bästa. Alex beskriver vad hen är tydlig med:

“Jag är tydlig med: det här är vad som förväntas av dig, det här är hur du kommer vara och hur du kommer behöva förhålla dig”

4.4.3 Sammanfattning

Redan i rekryteringsstadiet så ska konsultchefen börja förmedla kundföretagets organisationskultur till kandidaten för det viktiga är att kandidaten passar in på kundföretaget och inte hos bemanningsföretaget. Konsultchefen ska även förmedla bemanningsföretagets organisationskultur till konsulterna så de vet hur det fungerar på bemanningsföretaget. Det kan man göra genom att berätta vilket stämning som finns, hur man tilltalar varandra osv men även via att ha introduktionsdagar där organisationskulturen presenteras för nya konsulter. Det är en utmaning att få med kulturen ut till konsulterna på grund av distansen. Trots detta så agerar konsulterna som ambassadörer för bemanningsföretaget. Konsulterna blir en slags representant som speglar bemanningsföretaget ut på kundföretagen. De kan även förmedla organisationskulturen ut till deras nätverk, därför är det viktigt att de trivs med bemanningsföretaget och känner tillhörighet och inkludering. Att konsulterna blir ambassadörer bör konsultcheferna ha åtanke vid rekryteringen för varje person som anställs ska prata gott om bemanningsföretaget. De ställer därför krav på konsulterna och är tydliga med vad som förväntas av dem.

4.5 Ett annat typ av ledarskap

I kapitlet kommer temat ledarskap att presenteras, först med avseende på kontroll, sen problemlösning, kommunikation och sist coachning och innebörden av att vara ett bollplank.

4.5.1 Kontroll och distans

Det verkar inte vara enkelt att ha kontroll som konsultchef i bemanningsbranschen eftersom man är så långt från konsulterna och inte kan se vad som händer. Att kontrollera vidare om konsulten är på plats eller sjuk blir svårare enligt Alex. Däremot så tyckte inte Jamie att man som konsultchef behövde ha kontroll. Hen beskriver det såhär:

“Min roll går ju ut på där att skapa både förtroende hos konsulten och beställaren eller chefen på uppdraget och på sätt så behöver inte jag kontroll för att ska jag gå runt och ha kontroll hela tiden då passar man inte som konsultchef för man kan inte ha det”

Förutom att ha kontroll det också en stor utmaning att leda på distans av samma anledningar som det är svårt att ha kontroll, man är långt ifrån personen man ska leda. Man ska vara någons närmsta chef och trygghet, men man träffar de nästan aldrig tycker Alex. Jamie tycker att det är klurigt att ha ett ansvar som arbetsgivare men inte vara nära konsulten. Bristen av den dagliga kontakten påverkar ledarskapet enligt Robin:

“Vi prata om det senast för någon timme sen att ledarskap på distans, hur leder man medarbetare som man inte sitter vid, man har inte den här dagliga kontakten man kan inte känna av att amen nu kommer de och är ledsna på morgonen, nu är de glada.”

4.5.2 Den problemlösande chefen

Det händer att det dyker upp situationer mellan konsulten och kundföretaget. Som konsultchef så ska man gå in i situationen och hitta en lösning. Samtliga intervjupersoner berättade att man som konsultchef vid problem måste prata med både kund och konsult. Robin beskrev det som att man blev en tredje part när en konflikt uppstår, vilket Kim också tyckte. Kim såg det som en fördel då hen kom utifrån med ett annat perspektiv. Hen beskrev det vidare att människor ofta är konflikträdda och därför är det bra att ha en tredje utomstående part i en konflikt.

“fördelen med det här treparts-relationen eftersom att vi som människor väldigt ofta har en viss konflikträdsla i oss “

Det händer att det uppstår skilda meningar mellan konsulten och kunden och enligt Jamie så kan konsultchefen hamna emellan där. Enligt Kim kommer konsultchefen ofta in som en mellanhand eller en medlare, men att det händer att hen får olika bilder av samma händelse från de två sidorna. Dock så var det enklare att lösa problemen om hen som konsultchef hade varit ute på kundföretaget för då kände hen företaget och människorna där vilket underlättar vid problemlösning.

“Så att när konsulten säger att liksom nisse var dum så kan man lite om nisse, man vet vad nissen kan ha menat eller iallafall kan göra en tolkning av det nisse kan ha menat”

Det är en känslig situation när ett problem har uppstått mellan kund och konsult eftersom kunden betalar pengar till bemanningsföretaget för att ha konsulten där. Samtidigt som konsultchef ska försöka lösa kundens resursproblem så måste man också se till att konsulterna mår bra och att de ska känna att konsultchefen är på deras sida och backar de, beskriver Robin:

“Jag tror att man måste få konsulten att känna att man är på deras sida.....Det har gynnat mig iallafall men också samtidigt visa kunden att jag ser till att lösa dina resursbehov och så men jag måste se över mina medarbetare så de mår bra också.....Så jag tror att nära dialog med kunden och sen att vara jättenära medarbetaren“

Man måste våga ta dialog med kundföretaget tycker Kim. För att lösa problem så får man som konsultchef inte sticka huvudet i sanden enligt Jamie, man måste ta reda på vad som faktiskt hänt.

“att inte sticka huvudet i sanden där utan faktiskt ta reda på vad har faktiskt hänt, vad blev fel i det här.”

Det finns vissa åtgärder man kan göra för att försöka motverka att problem uppstår för konsulten och kunden. Alex sa att man ska ha regelbundna avstämningar och gå igenom checklistor med både kund och konsult för att se att det stämmer överens. Hen sa även att hen uppmanar sina konsulter att höra av sig vid minsta lilla problem. Kim tyckte även att uppföljning med kund och konsult var ett sätt att förhindra problem men att man även skulle prata med kunden om hur de ska hantera konsulter.

“...det pratar vi jättemycket med kunderna om liksom att, hur behandlar, eller rättare sagt frågar ganska mycket: hur hanterar ni liksom konsulterna? är ni vana vid att ha konsulter inne eller är det liksom en konsult? hur tänker ni liksom att ni ska göra? kommer den här personen få vara med?”

4.5.3 En kommunikativ relation

Eftersom konsultcheferna inte har den dagliga kontakten med konsulterna så får de hitta andra sätt att hålla konsulterna nära. Att ha telefonmöte/telefonavstämningar med konsulterna verkar vara vanligt. Kim säger att det är bra att ha för att samla ihop konsultens frågor till att besvara vid ett och samma tillfälle, dock så är det viktigt att frågor som ställs utanför telefonmötet inte hänger löst för länge. Konsultchefen ska vara tillgänglig och närvarande. Alex gav förslag på hur man kunde vara det:

“Vi vill vara öppna vi vill vara tillgängliga, positiva och flexibla, är vi det och syns och hörs, skickar ett mejl varje fredag, är privata genom att berätta vad vi ska göra i helgen, skickar ett sms och kollar läget, skickar ut ett glassogram när det blir sommar, hela tiden påminna om att här är vi ...så tror jag att det kan göra att distansen minskar på så sätt att man känner att det är lätt att höra av sig eller att vi finns där”

Förutom att konsultcheferna ska behålla en stadig kontakt med konsulten så tycker Jamie att konsulten måste komma till hen om det är någonting. Jamie menar på att hen inte kan hålla på att jaga konsulten för att höra hur den mår eller om den behöver någonting, utöver att det blir jobbigt så blir man också knäpp enligt hen. Jamie beskriver att man som konsultchef måste själv leva upp till de sakerna man förväntar sig av konsulten och föregå med ett gott exempel.

“...jag måste föregå med ett gott exempel där säger jag till min konsult att: “vet du vad jag ska kolla upp detta till nästan vecka” då ska jag också återkomma nästa vecka, för gör jag inte det kan jag inte heller förvänta mig att det jag säger till han eller henne kommer hända.”

Både Jamie och Robin nämnde hur organisationskultur spelade roll i kommunikationen och distansen. Robin tycker att om man har en kultur som främjar samhörighet så är distansen inget problem för man har kontakt ändå. Jamie såg ett samband mellan kontakten mellan kontroll, kontakt och organisationskultur:

“man måste komma till mig om det är någonting. För då vet man ju också att då har man tilliten att personerna här kommer till mig om det är något. Så då skapar ju organisationskulturen ändå en kontroll för att då har jag ju koll på om de har den bra eller dåligt för de har sagt det. Man vill ju inte skapa en sån “jag får inte klaga”-kultur för då har man ingen kontroll då är de, den lilla kontroll som man kan ha är ju borta då för då pratar de inte med mig.

För att distansen mellan konsulten och konsultchefen inte ska upplevas som lika stor är det viktigt att de två har en relation till varandra. Jamie tycker att det är viktigt att det finns en relation mellan konsulten och konsultchefen. Den relationen ska vara ömsesidig och ansvaret för kontakt ligger inte bara hos konsultchefen utan hos dem båda två. Kim säger att det är viktigt att hen som konsultchef bygger en relation till sina konsulter men att det även är viktigt att konsulten har en relation till bemanningsföretaget om det är så att konsultchefen slutar.

“Så som vi gjorde var att vi prata ganska mycket i början så man bygger upp en relation, allting handlar ju om relationen“

4.5.4 Det coachande bollplanket

Att vara konsultchef skiljer sig från att vara chefer i andra sammanhang. De behöver bedriva ett annat slags ledarskap för att leda någon som inte finns nära. Konsultcheferna

behöver därför använda andra strategier för att vägleda konsulter. En strategi är att vara mer som ett bollplank än en chef för konsulten. Vissa konsulter kan se att det finns en vinst i att använda konsultchefen som ett externt bollplank, berättar Jamie medan Alex lyfter att man kan använda bollplanket för att lära sig och utvecklas. Kim beskrev vikten av att vara ett bollplank såhär:

“att vara ett bollplank istället för att vara en chef tror jag är en jätteviktig del i att vara distanschef”

Förutom att vara ett bollplank så ska man även coacha konsulten så att den själv kan ta ansvar och ta ”lead” i situationer som uppstår säger Jamie. Hen tycker att man får mest ut av konsultchefen om konsulten ser den som en hjälpare. Kim tycker också att man ska coacha konsultens chef på kundföretaget. På så vis kan man hjälpa både kunden och konsulten till att utvecklas. Hen gav exemplet att:

“Många av ledarna som jag har haft kontakt med är ju inte supererfarna personalare...då kan man ju hjälpa dem med coaching på det hållet”

4.5.5 Sammanfattning

Att vara ledare som konsultchef innebär att man saknar kontroll eftersom de har en distans till konsulterna och inte kan kontrollera vad som händer. Dock behöver man inte ha kontroll om man har tillit till kund och konsult och skapar ett förtroende. Trots denna distans har konsultcheferna ett arbetsgivaransvar men det blir svårare när man inte träffar konsulten så ofta. Konsultchefen kan inte känna av hur konsulten mår om den inte berättar det. Skulle det uppstå en konflikt eller problem så behöver konsultchefen gå in som en tredjeparts för att lösa det. Det kan vara positivt att det kommer ett annat perspektiv utifrån men att konsultchefen kan hamna i mellan konsult och kund, det blir en känslig situation då kunden betalar för att ha konsulten där via bemanningsföretaget. Konsultchefen vid konflikter lyssnar in båda sidorna och agerar mellanhand eller medlare. Det är viktigt att ta tag i problem direkt och att inte sticka huvudet i sanden. För att förhindra problem så bör det finnas regelbundna avstämningar med både kund och konsult och att man visar öppenhet mot att de ska höra av sig vid minsta problem. Det är även av vikt att kunden har en förståelse i hur man ska hantera konsulter och att föra en dialog gällande det.

Konsultcheferna och konsulterna ska ha regelbunden kontakt med varandra för att distansen inte ska bli för stor. Att ha regelbundna telefonsamtal är ett vanligt sätt att kommunicera och ett bra tillfälle för att samla ihop frågorna till ett tillfälle. Det är viktigt att konsulterna känner en öppenhet till kontakt och att frågor blir besvarade snabbt. Dock kan konsultchefen inte jaga konsulten utan den måste själv ta initiativ till kontakt om det är något. Det ska vara ömsesidigt och ansvaret för kontakt ligger hos båda. Konsultchefen ska agera som den förväntar sig att konsulten ska agera och föregå med ett gott exempel. Man kan skapa en organisationskultur där konsulterna känner att de kan komma om det är något och att det finns samhörighet. Om de gör det så behöver inte konsultchefen ha kontroll för de vet att konsulten hör av sig om det är något och då blir distansen inget problem. En annan viktig del i ledarskapet är att konsulterna och konsultcheferna bygger en relation men även att konsulterna har en relation till bemanningsföretaget om konsultchefen inte skulle vara kvar längre.

Att vara bollplank identifierades som en del i att vara konsultchef. De ska agera mer som det än att vara chef. Konsulterna ska kunna bolla idéer med dem så de kan utvecklas. Ledarskapet ska även vara coachande, så att konsulterna själv kan lösa situationer och problem med coachning av konsultchefen. Konsultcheferna kan även agera coachande mot kundföretagen genom att hjälpa de med personalfrågor.

4.6 Lärande & utveckling

Följande kommer intervjupersonernas åsikter gällande lärande och utveckling att presenteras. Organisationskultur, internt lärande, påverkan på lärandet, att lära på uppdraget och efterfrågan av kunskap är ämnen som berörs.

Det verkar finnas en generellt gemensam bild av att konsulter i bemanningsbranschen inte blir överösta med kurser och utbildningar av olika slag. De lär sig istället på sina uppdrag. När det gällde konsultchefernas syn på lärande och utveckling så fanns det en åsikt som stack ut ur mängden. Kim tyckte inte det fanns ett sammanband mellan organisationskultur och lärande, medan resterande intervjupersoner tyckte att det fanns ett samband. Alex tycker att om organisationskulturen får konsulterna att känna öppenhet och att de kan vända sig till konsultchefen, så påverkar de lärande och utveckling.

“...där vill jag ju tro att man känner en öppenhet och att man kan vända sig till oss om man känner att man vill lära nytt eller vill utvecklas”

Jamie säger att man kan ha en kultur där det uppmanas att driva på sitt lärande. Men även att skapa förutsättningar för lärande i kulturen, exempelvis att ha en kultur där man delar med sig av sin kunskap. En kultur som inte är främjande för lärandet kan vara om bemanningsföretaget vill ha konsulterna ute på uppdrag så mycket som möjligt för att tjäna pengar, då finns det inte utrymme i kulturen för lärande. Robin sa att man kunde baka in i kulturen att man ska satsa på lärandet. Robin var även inne på samma spår som Jamie gällande vad kulturen främjar:

“Är det en organisationskultur som bara främjar: “vi ska bara göra business och affärer och pengar”, så kanske det inte fokuseras på utvecklande.”

Det är inte bara konsulterna och kunderna som utvecklas i deras roller utan även konsultcheferna. Den kunskap som konsultcheferna har, tycker Alex, ska fungera som en trygghet för konsulterna. Konsultcheferna lär sig genom att de har ett arbete med mycket människokontakt. Jamie lyfte att en konsultchef har ett stort kontaktnät och har genom sin roll fått erfarenhet av många olika branscher, hen menar att den kunskapen kan hjälpa konsulten att utvecklas. Även Kim beskrev hens lärande som konsultchef följande:

“jag lär mig ju mycket för att jag pratar med olika företag hela tiden”

Samtliga intervjupersoner benämnde lärande internt på bemanningsföretaget. Alex lyfte att företag stagnerar utan internutveckling av medarbetarna. Om det inte finns lärande internt så kommer inte bemanningsföretaget kunna utvecklas med sina konsulter. På bemanningsföretaget som Robin arbetar på är de bra på att ha utbildningar internt, bland annat finns det utbildningar i sälj och arbetsrättsliga frågor. Även Jamie berättade att de

interna medarbetarna har möjlighet till utbildningar, så länge de är relevanta för verksamhetens syfte. Å andra sidan verkar det göras en skillnad mellan interna medarbetares möjlighet till utveckling och lärande och konsulternas möjlighet. Det blir en viss skillnad internt och på konsulterna. Däremot säger Kim att det inte görs skillnad när det gäller utveckling och lärande när det gäller de två personalgrupperna:

“På det bolaget jag kommer från så var det inte särskilt frikostigt med utbildning men det var det inte för oss heller så det var inte så att man gjorde speciellt stor skillnad på inne- och ute medarbetare utan det var inte så mycket utbildningar.”

På Kims företag så var de inte frikostiga med utbildning för någon grupp, men när det gäller konsulterna verkar det vara en resursfråga för bemanningsföretagen. Ekonomi är en bidragande faktor till vilket möjlighet konsulterna har till utbildningar. Jamie beskrev det som sårbart att investera i konsulter utbildning då de kanske inte är på bemanningsföretaget så länge. Även Alex beskrev att det finns ekonomi- och investeringsfrågor:

“Om alla konsulter hade varit anställda och jobbat internt hos oss så hade det varit lättare att påverka deras utveckling än vad det är ute hos en kund för ofta är det en kostnadsfråga eller en fråga om tid eller en fråga om valet att investera i den personen”

Det kan hända att konsulterna själv efterfrågar utbildningar av bemanningsföretaget. Då är det öppna dörrar för det enligt Alex, men om kunden frågar så väger det tyngre. Kim säger att hans företag inte skulle stå för utbildningen för att kunden frågat än om konsulten frågar däremot. När det gäller konsultens lärande så är det alltid en förhandling enligt samtliga intervjupersoner och Robin säger att utbildningar och kostnaden bestäms i samråd med kunden. Robin svarade såhär när jag frågade om bemanningsföretaget ofta stod för kostnaden:

“oftast, men sen är det i samråd med kunden om kunden säger “detta systemet behöver ni” och det är bara de som använder det, då säger vi att vi kan skicka på kurs och då säger de “vi står för det” också. Så det är något vi båda tar betalt för.”

En av förhandlingarna som kan uppstå är om kundföretaget vill att konsulten ska gå på en utbildning för att få samma certifiering som de anställda, berättar Robin. Även Jamie berättar att de har samarbete med vissa kunder för att spegla deras utbildningar så att konsulterna ska få samma utbildning som de anställda på kundföretaget för att inte göra skillnad på de två. Kim berättade att det händer att konsulterna hänger med på utbildningar som medarbetarna på kundföretaget ska genomgå.

Vidare det är svårt att påverka konsulternas utveckling och lärande finns det delade åsikter om. Alex tyckte att det hade varit lättare att påverka konsulterna om de hade arbetat internt på bemanningsföretaget. När de är ute på kundföretaget så varken ser eller hör konsultchefen och då är det svårt att påverka lärandet, för de vet inte vad som behövs om inte konsulten själv säger det. Robin har en annan åsikt i frågan, hen tycker inte att distansen påverkar konsulternas lärande och utveckling för att bemanningsföretaget har varit tydliga från början vad som gäller:

“Vi har ändå varit tydliga i början med att vi vill att man kompetensutvecklas och här har ni möjlighet till det, det tror jag. Och varje uppföljning vi har pratar vi om; hur trivs du, funkar det, är det något du behöver, är det något med lärande och utveckling som du behöver och så.”

En möjlighet till lärande som konsulterna på Robins företag har, är att det finns onlinekurser tillgängliga för alla konsulter, vilket de blir informerade om när de anställs. Även för konsulterna på Kims företag så finns det onlineutbildningar tillgängliga, där kan konsulterna välja vad de vill lära sig, och se en video gällande det. Hen beskriver varför de valde att använda sig av den strategin såhär:

“Vi visste ju att det fanns en väldigtväldigt stor önskan om att utvecklas och lära sig mer och att man kanske inte riktigt såg värdet i hur mycket mer man utvecklades i de olika uppdragen men inte då”

Att man utvecklas på uppdraget pratar två av konsultcheferna om. Kim tycker att konsulterna lär sig mycket på uppdraget och samlar på sig erfarenhet. När de påbörjar ett nytt uppdrag så kommer de in med en viss kompetens, sen kan de få lära sig nya arbetsuppgifter som de sedan tar med till sitt nästa uppdrag. Även Jamie beskriver hur konsulterna lär sig på sina uppdrag och genom att ha flera konsultuppdrag så utvecklas de.

“Om man får komma ut på olika uppdrag, fine, då skapas det ju lärande, för då lär man sig på det sättet”

Att lära sig på uppdraget verkar vara en bra chans till utveckling för det verkar inte vara en bransch med utbildningar i centrum. Det vinstdrivade affärstänket som finns i branschen påverkar enligt Jamie möjligheten till utbildningar. När det gäller utveckling så är det inte lärande i form av kurser och utbildningar som det är fokus, på enligt Kim. Första året som konsult är det till och med helt uteslutet för att konsulten först ska landa på sitt uppdrag och lära känna kundföretaget. Jamie säger att konsultprofilen inte heller är den som vill bli serverad utbildningar utan att konsulter ska ta eget ansvar och driva sitt lärande själv:

“Jag tror att de som lyckas bäst som konsulter och är mest attraktiva är de som driver på sitt eget lärande som tar sig an, som är nyfikna, som frågar men också använder google och internet som är en sjuk kunskapskälla egentligen.”

4.6.1 Sammanfattning

Bemanningsbranschen verkar inte kännetecknas av utbildningar utan konsulternas lärande sker på uppdragen. De har möjlighet att lära sig via att de har olika uppdrag och samlar på sig erfarenheter. Organisationskultur kan spela in i en bidragande roll i konsulternas lärande för en kultur som främjar öppenhet leder till att konsulterna vågar höra av sig när de känner att de behöver utvecklas. Man kan även ha en kultur som uppmanar att driva på sitt eget lärande eller en kultur som skapar förutsättningar för kunskapsutbyte. Kulturen kan också vara hämmande för lärandet om den är för fokuserad på resultat och inte på utveckling. Det är även av vikt att det finns lärande och utveckling internt så att de i sin tur kan använda det för att utveckla sina konsulter. Konsultcheferna lär sig genom att de pratar med mycket människor i sin roll och har kontakt med flera företag i olika branscher. Det görs i vissa fall skillnad på konsulternas och de interna medarbetarnas utveckling till lärande och ibland inte. En anledning till att det inte är så vanligt med formella utbildningar är att det är en fråga om resurser, tid och pengar, och vilken part som ska betala. Att det finns ett vinstdrivande affärstänk kan påverka möjligheten till

utbildningar. Om konsulten eller kunden frågar efter utbildning så är det en förhandling varje gång och en fråga gällande vem som ska stå för kostnaden. Det kan ibland vägra tyngre om det är kunden som efterfrågar utbildning till konsulten men ibland behandlas båda förfrågningarna likadant. Ibland så speglar bemanningsföretaget kundföretagets utbildningar och ibland får konsulterna följa med på de utbildningar som kundföretagets medarbetare ska gå. Det fanns även olika åsikter om vidare distansen påverkade möjligheten till utveckling. Distansen kan påverka för konsultchefen inte ser vad konsulten behöver utvecklas inom men den behöver inte påverka om konsulterna vet att de ska höra av sig om de behöver utvecklas. Ett alternativ till utbildning är e-learning som kan erbjudas konsulter via bemanningsföretagen. Konsulterna kan även använda google och internet för att själv driva på sitt lärande. Konsultrollen är ofta inte den som vill bli serverad formella utbildningar.

5. Diskussion & Analys

I detta avslutande kapitel kommer jag att analysera empirin och teori och föra en diskussion. Avslutningsvis kommer avslutande reflektioner där frågeställningarna besvaras samt förslag på vidare forskning.

5.1. Organisationskultur

Min tolkning är att organisationskultur är något som kommer från människorna i organisationen trots att vissa intervjupersoner ansåg att det var något som bestämdes från en ledning på en högre nivå. Jag tar utgångspunkt i både vad intervjupersonerna sa men även i att Scheins(2010) syn på organisationskultur där det är något som skapas genom sociala interaktioner människor emellan. Jag tror att trots att en högre ledning bestämmer en viss organisationskultur så är det individernas beteende, normer och gemenskap som skapar organisationskulturen.

Jag tror att det är viktigt för bemanningsföretag att ha en stadig organisationskultur, på grund av att den finns en stor omsättning av konsulterna, eftersom de har korta uppdrag. Precis som Abrahamson & Andersen(2005) skriver så påverkas organisationskultur av personalomsättning. Eftersom människor skapar kulturen så påverkas cirkulationen av människor kulturen. Människorna är kulturbärare vilket innebär att nya medarbetare kommer med kultur och de som lämnar tar med en del. En organisation med svag organisationskultur blir enligt Abrahamsson & Andersen påverkade av personalomsättning och kan göra organisationen instabil. Detta är något som kan synas utåt tydligt. En stadig organisationskultur blir inte lika påverkad av personalomsättning.

Organisationskultur kan delvis vara något som konsulterna lärs in i av bemanningsföretaget. Den komponenten som Bang(1999) kallade kulturinnehåll berör det som finns i medlemmarnas huvud och kan vara överförbart så att nya medlemmar lärs in i det. Redan i rekryteringen så börjar konsultchefen att förmedla vilka organisationskulturer som finns hos bemanningsföretaget och kundföretaget. På så sätt lär de konsulterna kulturen. De lär även kulturen genom att informera om sånt som berör kulturuttryck. Exempelvis om konsultchefen berättar hur folk i organisationen beter sig, vilket jargong som finns, hur man tilltalar varandra osv. Jag anser inte att det är rimligt att förvänta sig av konsulten att vara del av båda organisationskulturerna. Dock tycker jag att det är viktigt att konsulten har en förståelse för båda kulturerna för att underlätta sin konsultroll. Detta kan de få genom att informeras om hur båda organisationerna fungerar och hur kulturerna ser ut, det vill säga, att lära sig kulturerna. Har inte konsulten förståelse för en av kulturerna kan det enligt Nordengren och Olsen(2006) leda till kulturkrock vilket ofta leder till konflikt.

5.1.1 De två leden

Branschen verkar vara präglad av att det ständigt finns två led att förhålla sig till, detta var något som samtliga intervjupersoner benämnde på ett eller annat sätt. Att bemanningsföretag ska förhålla sig till två led är den främsta skillnaden som skiljer bemanningsbranschen från andra typer av branscher. Anpassningen efter dessa led är bemanningsföretagen uppbyggda på. De är uppbyggda på att deras tjänst är att förmedla ar-

betskraft, och att därmed förmedlar man människor. Dessa människor startar som kandidater i rekryteringsprocessen och kan sedan bli konsulter om de går vidare i processen. Redan här finns det två led som bemanningsföretagen ska förhålla sig till att attrahera. Bemanningsföretaget måste attrahera människor till att söka ett uppdrag via dem så att den människan kan gå till att bli kandidat och sedan konsult. Efter det måste bemanningsföretaget anpassa sig efter sin konsult, så att de trivs med bemanningsföretaget med sin konsultchef och den interna arbetsplatsen. Men de ska även trivas på sitt uppdrag och med kundföretaget. Även kundföretaget måste ha en god relation med bemanningsföretaget för att ett gott samarbete ska upprätthållas, detta är vad Olofsdotter (2008) kallar för trepartsrelation som är en del av ledarskapet i bemanningsbranschen. Exakt det begreppet trepartsrelation nämnde även en av intervjupersonerna när hen pratade om relationen konsultchefen-konsulten-kundföretaget.

Det är viktigt att konsultchefen känner kundföretaget så pass bra så att hen kan se till att matcha en kandidat som passar in i deras organisationskultur och inte i bemanningsföretagets organisationskultur. Att skapa en kravprofil och göra en bra matchning vid rekryteringen benämner Olofsdotter(2008) som en viktig del i ledarskapet som konsultchef. Genom att tillsammans med kunden göra kravspecifikationen som ska användas vid rekryteringen, så får man in kundens kultur i rekryteringsprocessen. När konsultchefen är bekant med både sin interna organisationskultur och kundföretagets så kan den förmedla den på bästa möjliga sätt till konsulten.

För att bemanningsföretaget ska fortsätta växa så behöver de attrahera nya kundföretag. Alla dessa led att anpassa sig till är det som gör bemanningsbranschen speciell jämfört med andra branscher, och det är därför organisationskulturen i bemanningsbranschen behöver vara annorlunda än andra branscher. Eftersom organisationskulturen ska synas för så många olika led så är det nödvändigt att de på bemanningsföretaget är stärkta i sin kultur internt för att sedan kunna förmedla den både inåt och utåt. Dessa led verkar organisationskulturen inom företag i branschen bli påverkad av. Men är det verkligen unikt för bemanningsbranschen? Om en intervjustudie hade gjorts med människor som arbetar i andra branscher som intervjupersoner, skulle inte de hålla med om att det alltid finns flera led att förhålla sig till? Det finns alltid minst en personalgrupp och det finns alltid en köpare och det finns alltid produkt eller tjänst. Att det finns en konsult och en kund är inte unikt eftersom konsulten är bemanningsföretagets produkt/tjänst. Det kanske inte handlar så mycket om leden som det handlar om människor. Eftersom människor är bemanningsföretagens tjänst så finns det många människor inblandade i leden. Organisationskultur inom företag i bemanningsbranschen kanske inte är präglade av de två leden utan rättare sagt, präglade av att alla leden är människor. Även om två av leden är organisationer så är de ändå människor som driver organisationerna. Schein(2010) säger att organisationskultur är något som skapas av människor via sociala interaktioner. Eftersom alla led innebär kommunikation mellan människor så uppstår det en interaktion som då kan bidra till att organisationskultur skapas. Det är kanske det som är unikt för organisationskultur i bemanningsbranschen, att organisationskultur skapas i många led. Den organisationskulturen som skapas är den komponenten av kultur Bang(1999) kallar kulturinnehåll. De sociala interaktionerna led emellan påverkar deras sätt att handla och tänka, det sprider värderingar, normer, grundläggande antagande och verklighetsuppfattningar.

5.1.2 Dubbelheten

Vidare dubbelheten av organisationer är problematisk eller inte är svårt att fastslå. Det är helt beroende på hur konsulten är som person och vilken förståelse den har för konsultrollen. Dubbelheten kan bli ett problem om konsulten kommer i kläm eller blir dragen i två motsatta riktningar. Det behöver inte bli ett problem om konsulten är införstådd i dubbelheten och ser de fördelar som finns i att vara del av två organisationer.

Jag hade svårt att hitta forskning gällande dubbelheten. Detta blir därför mitt bidrag till forskningen gällande ämnet. Min uppfattning är att det finns tre faktorer som kan påverka om dubbelheten blir ett problem. 1. Hur vidare konsulten är införstådd i att konsultrollen innebär att man är en del av två organisationer. 3. Vidare konsulten vill vara konsult med allt det innebär. 3. Hur samarbetet mellan bemannings- och kundföretaget ser ut. De måste ha ett bra samarbete så inte konsulten kommer i kläm eller inte vet var den ska vända sig

5.1.3 Ambassadörer

Konsulterna blir både medvetet men även omedvetet ambassadörer för bemanningsföretaget organisationskultur. Hur de betar sig, agerar och pratar på sina uppdrag speglar sig på bemanningsföretaget. Bang(1999) skriver att kulturuttryck inte är en direkt återspeglning på organisationskulturen, det vill säga att hur konsulterna betar sig, vad de säger och med vilken jargong inte är en avspeglning av bemanningsföretagets organisationskultur. Dock så tror jag att människan omedvetet gör kopplingar och drar slutsatser. Det kan betyda att om alla konsulter från samma bemanningsföretag och som är på samma kundföretag, betar sig på ett liknande sätt så kommer människorna i kundföretaget omedvetet tolka det som att det är en återspeglning av bemanningsföretaget. Ut efter det kan kundföretaget skapa antagande om hur bemanningsföretagets kultur är eftersom konsulterna använder en viss beteendekultur som kan vara representativ för bemanningsföretaget. De kan även visa att de är ambassadörer genom materiella uttryck så som om de har bemanningsföretagets logga på kläderna eller material de använder, exempelvis pennor och block.

Om en konsult inte betar sig bra, kommer sent och inte utför sitt arbete så kommer det att reflektera dåligt på bemanningsföretaget, och kunden kan då välja att använda sig av andra bemanningsföretag i fortsättningen. Samtidigt så reflekterar det bra på bemanningsföretaget om en konsult betar sig exemplariskt under sitt uppdrag. Även vad konsulterna säger ute på sitt uppdrag om bemanningsföretaget är avgörande, därför är det viktigt att konsulterna har fått en bra bild av bemanningsföretaget redan i rekryteringsprocessen. Eftersom alla kandidater och konsulter blir ambassadörer för bemanningsföretaget så anser jag att det är väsentligt att i branschen ha en stark organisationskultur som alla internt efterlever. Organisationskulturen sprids på ett helt annat sätt än i andra branscher. Man måste därför jobba prata om och jobba med organisationskulturen internt så att alla vet hur de ska bemöta kandidater, konsulter och kunder så att de får ett gott och gemensamt intryck av bemanningsföretaget. En felrekrytering eller ett ont ord sagt om bemanningsföretaget kan spridas fort när man arbetar med människor. Därför måste bemanningsföretagen vara försiktiga gällande vem de anställer.

5.2 Ledarskap

5.2.1 Distansledarskap

Vem är den optimala konsultchefen? Som konsultchef i bemanningsbranschen verkar det finnas tydliga riktlinjer om vilket ledarskap som är gynnsamt och missgynnsamt både för konsultchefen, konsulten och bemanningsföretaget. Något man inte bör vara som konsultchef i branschen är kontrollerande eftersom relationen mellan konsult och konsultchef bygger på distans. Nordengren och Olsen(2006) skriver att en distansledare inte kan vara för kontrollerande och att det är svårt att kontrollera exempelvis om medarbetaren på distans arbetar enligt satta riktlinjer. Jag tror utifrån detta att om man som konsultchef har ett stort behov av att alltid veta allt om konsulten och dess prestationer så kommer man inte trivas i en roll som konsultchef. Förutom vad man inte ska "vara" som konsultchef så har jag identifierat att finns det vissa saker som är givande vid ett distansledarskap. En av sakerna är tillit, man måste som konsultchef ha tillit till både konsult och kunden, detta bekräftar även Nordengren & Olsen. Man måste dessutom hålla en regelbunden kontakt med konsult och kund för att säkerställa att allt fungerar som det ska. För att behålla kontakten så finns det olika sätt att kommunicera, Nordengren & Olsen skriver att den kommunikationen bör anpassas efter individen, då alla personer är olika. Det är viktigt att kontakten är ömsesidig och att både konsult och konsultchef tar initiativ, detta stödjer även det Nordengren & Olsen skriver om distansledarskap.

Man måste kunna hålla ett lagom avstånd till konsulten så att den kan få känna sig hemma på uppdraget och bygga relationer där med både människor och organisationskulturen, vill man ha konsulten för nära riskerar man att den känner distans till sitt uppdrag och kundföretaget. Istället för att vara en kontrollerande chef så är det mer givande, både för konsult och konsultchef, att istället vara tydlig mot konsulten att konsultchefen alltid finns där att höra av sig till om det uppstår problem och konflikter men även om den vill ventilerat något och kanske bolla en idé eller två. Att sätta upp tydliga krav på konsulten av vad som förväntas av den, som även Nordengren och Olsen nämner, men att även konsultchefen själv lever upp till dessa förväntningar, det vill säga det symboliska ledarskapet som handlar om att bete sig som man vill att konsulten ska bete sig enligt Alvesson och Svenning(2019). Jag anser därför att målet med organisationskultur inom bemanningsbranschen bör vara att skapa en öppen och ömsesidig relation som bygger på tillit, då behöver man inte vara en kontrollerande konsultchef.

5.2.1.1 Inkludering vid distans

Det kommer alltid finnas en skillnad mellan konsult och interna medarbetare enligt mig, både på kund- och bemanningsföretaget. Det finns alltid något som skiljer de åt. För att minska på skillnaden kan man stäva efter att vara inkluderande och transparenta mot alla som arbetar inom företaget. Även om det är trevligt att vara inkluderande och transparent så består frågan, är det nödvändigt att alltid inkludera konsulter? Nordengren och Olsen(2006) säger att i blandorganisationer så kommer det bli en skillnad mellan de som arbetar på plats och de som arbetar på distans. Man måste skapa en förståelse för att det inte fungerar på samma vis för alla personer. Det anser jag är något som är viktigt att konsultcheferna informerar konsulterna om i syfte att skapa en förståelse så de inte känner att de blir exkluderade utav ondo, varken på kundföretaget eller beman-

ningsföretaget. Det är inte nödvändigt att konsulterna blir involverade i allt och speciellt i organisationer som hanterar distans så är det inte nödvändigt att alla är delaktiga i allt.

5.2.2 Situationsbaserat ledarskap

Att vara konsultchef är annorlunda jämfört med andra typer av ledarskap. Förutom att vara kommunikativ som nämndes innan så behöver de även kunna agera problemlösningslösande när det uppstår nya situationer, problem och kanske konflikter. Som tidigare nämnt blir de även en tredje part och mellanhand vid konflikter eller i problematiska situationer, någon som även Olofsdotter(2008) nämnde. Det är en speciell situation att hamna i där de ska göra sitt bästa för konsulten samtidigt som man ska behålla en god relation till kunden, då de är representanter för bemanningsföretaget enligt Olofsdotter. När ledarskapet är på distans så bör konflikter hanteras så fort som möjligt och helst genom en fysisk träff, detta stödjer även Nordengren & Olsen(2006). Konsultchefernas ledarskap består även av att coacha konsulterna på distans och agera bollplank när konsulterna har en tanke eller idé. Här använder sig konsultcheferna av det som Svenningsson och Alvesson(2010) kallar situationsbaserat ledarskap. Jag tror att den ledarskapsstilen är den mest gynnsamma att använda för konsultchefer. De kan aldrig förutspå vad som händer ute på kundföretagen och vad som händer med konsulterna där eftersom de har en geografisk distans. Det innebär att de inte heller kan förutspå vilka problem eller konflikter som är på väg upp till ytan. Alla kundföretagen är olika och alla konsulter är olika och därför fungerar det inte att använda samma typ av ledarskap i alla situationer när man arbetar som konsultchef. I det situationsbaserade ledarskapet finns det som nämnt fyra faser enligt Svenningsson & Alvesson. Min åsikt är att alla faser inte är tillämpliga när det gäller konsultchefernas ledarskap. De har ingen koll på konsultens dagliga arbete och arbetsuppgifter och kan därför inte utöva ett ledarskap som har ett fokus på uppgifterna. Istället får de utöva ett ledarskap med fokus på relationen till konsulten, det deltagande som Svenningsson & Alvesson beskriver. Där de stöttar, coachar, agerar bollplank i syfte i att konsulten ska få en hjälpsam hand till att använda den kunskapen den redan besitter.

5.3 Lärande, kunskap & utveckling

Att vara konsult inom bemanningsbranschen präglas inte av kurser och formella utbildningar står tydligt för mig. När en anställning är begränsad i tid så bidrar det även till att viljan i att investera i utbildning även blir begränsad. Vissa bemanningsföretag använder alternativa lösningar till detta, som olika typer av e-learning som är tillgängligt för konsulterna. Bemanningsföretaget behöver inte investera i enskilda konsulter utan att alla blir erbjudna samma paketlösningar. Den som vill regelbundet och kontinuerligt bli skickad på kurshelger eller föreläsningar kommer inte trivas i en konsultroll. Detta betyder inte att man som konsult inte lär sig, tvärt om. En som har flera konsultuppdrag får en helt annan möjlighet till lärande än en tillsvidareanställd som sitter i samma roll i flera år tror jag. Konsulterna lär sig genom att de är på olika uppdrag, med olika arbetsuppgifter, olika företag i olika branscher och olika människor. Varje nytt uppdrag är en ny kontext som de måste sätta sig in och anpassa sig efter och lära sig i. De lär sig istället genom det Granberg(2009) kallar erfarenhetslärande och de får ett ständigt informellt lärande.

Vidare det var vanligt med utbildningar internt var det delade svar om, en intervjuerperson sa att det inte var det och en annan sa att de var duktiga på det, det är från företag till företag alltså. De berättar även att det händer att kundföretagen bjuder med konsulterna på, det som Granberg kallar, formella utbildningar som kundföretagets medarbetare skulle gå på. Annars är det en diskussion och en förhandling vidare en konsult ska få en utbildning som den eller kundföretaget efterfrågar. Min uppfattning är att bemanningsföretagen inte tycker att det är värt att investera i en konsultutbildning eftersom deras anställning är tidsbegränsad och att det finns en osäkerhet gällande hur länge de kommer stanna inom organisationen, detta gör konsulternas utbildning till en osäker investering. Det är även en fråga gällande vem som ska betala den investeringen, kund- eller bemanningsföretaget. Konsulterna är anställda hos bemanningsföretaget men det är kundföretaget som skulle nyttjas av att konsulterna utbildas då de hade använt deras nya kunskap där.

Några av intervjuerpersonerna kunde se samband mellan organisationskultur och lärande, precis som Jacobsen & Thorsvik(2008) skrev att det fanns. Man kan skapa en organisationskultur som främjar lärande genom att man visar på en öppenhet där konsulterna kan vända sig till konsultcheferna om de vill lära sig och att man kan skapa en kultur där det uppmanas att driva på sitt eget lärande. Detta berör dock mest att man ska skapa en organisationskultur där konsulterna vågar fråga om olika verktyg för att utvecklas. En av intervjuerpersonerna nämnde att man kan skapa en kultur som inte är så fokuserat på lärande, exempelvis en kultur som är resultatorienterad. Man bör stäva efter att skapa en organisationskultur som accepterar att man efterfrågar det man behöver, i detta fall lärande, och se över så att man inte ha en kultur som är så inriktad i en orientering som är missgynnande för lärande.

Det fanns en intervjuerperson som inte såg ett samband mellan distans och lärande, trots det beskrev hen att de är tydliga med konsulterna från början gällande att de ska höra av sig om de känner att de behöver kompetensutvecklas och att det är något de frågar efter vid uppföljningssamtal. Detta tycker jag är intressant då det är motsägande. Jag anser att just detta är en del av distansledarskap, att man är tydlig med vad som erbjuds och hur de ska ta del av det och återupprepa påminner om det.

Att det finns en gemenskap för konsulter både på kundföretag och bemanningsföretag är trevligt. Det finns ett värde i att de kan ha kontakt med andra konsulter från bemanningsföretaget och att de kan byta erfarenheter och lärdomar med varandra. Intervjuerpersonerna gav alla flera olika förslag på hur man kunde skapa gemenskap, exempelvis regelbundna givande träffar. Givande var ett ord som stod ut för mig. Det är viktigt för gemenskapen att den ska vara givande. Arbetar man en heldag så kommer det inte locka alla att gå på aktiviteter hos bemanningsföretaget och skapa en gemenskap. För varför ska de skapa en gemenskap med människor de ytterst sällan träffar? Om träffarna är givande, att de känner att de får ut något av de och att de lär sig något, så kan man samtidigt som man skapar ett kollektivt lärande, också skapa gemenskap. Gemenskapen kan vara en strategi för att gynna kunskap- och erfarenhetsutbyte för att gynna både det individuella och organisatoriska lärandet. Det bör finnas utrymme till att föra diskussioner samt att det arrangeras tillfälle för att kunskaps- och erfarenhetsutbytet ska ske som Jacobsen & Thorsvik skriver om. Det tycker jag att både kundföretagen och bemanningsföretagen bör ta ansvar för eftersom det inte bara driver det individuella lärandet

för konsulterna utan även bidrar till organisatoriskt lärande som är givande för alla organisationer.

5.4 Avslutande reflektion

Jag tycker att den viktigaste funktionen som organisationskultur uppfyller i bemanningsbranschen är kontroll, eller rättare sagt att det inte behövs kontroll. Som nämnt är det inte möjligt för konsultchefer att själva ha kontroll över konsulter hela tiden på grund av distansen. Om organisationskulturen främjar öppenhet, kommunikation, tillit och samarbete så behöver inte konsultcheferna ha kontroll för organisationskulturen blir en kontrollfunktion. Konsulter kommer då komma till konsultchefen om det finns problem, om den behöver hjälp, om den är osäker, otrygg eller hamnat i en konflikt. Jag tror också att det är gynnsamt för samarbetet med kundföretaget om de känner av att det är den organisationskulturen bemanningsföretaget har. Det finns flera komponenter som påverkar hur relationen mellan konsul, konsultchef, bemanningsföretag, kundföretag ser ut. Det viktigaste av allt för relationerna ska fungera i alla led är; kommunikation och tydlighet.

Som konsultchef i bemanningsbranschen bör man enligt mig vara kommunikativ och tydlig med både kund och konsul för att så få missförstånd som möjligt ska inträffa. Det ska finnas en regelbunden kontakt med kund och konsul enskilt, så att allt fungerar som det ska. Man ska också vara tydlig med de båda vad som förväntas av dem, vilka krav som ställs och hur de ska förhålla sig. Konsultchefen bör även vara anpassningsbar och snabb med att sätta sig in i nya situationer utan att bli handlingsförlamad. Den behöver finnas där som en tredje part eller mellanhand när det behövs. Konsulten ska alltid känna att den kan vända sig till konsultchefen, det ska finnas ett ömsesidigt förtroende och tillit.

Organisationskultur i bemanningsbranschen behöver inte skilja sig från andra branscher märkvärdigt mycket men man bör tänka på att den främjar just kommunikation och tydlighet genom att stäva efter att ha en kultur där det uppmuntras att hålla kontakt på olika sätt, där frågor och funderingar är välkomna och där alla stävar efter tydliga gemensamma mål. En sådan organisationskultur blir även främjande för konsulternas lärande eftersom branschen inte präglas av formella utbildningar. På grund av det blir organisationskulturen en väsentlig del i konsulternas lärande i branschen. Både bemanningsföretag men även kundföretagen bör sträva efter att ha en organisationskultur där det är okej att fråga frågor, att be om hjälp, att diskutera saker och att reflektera, både individuellt men även i grupp. Då kommer konsulterna att lära sig trots att de inte tar del av formella utbildningar. Detta är dock inte unikt för bemanningsbranschen, alla företag borde ha organisationskultur som främjar lärande. Det blir ännu mer viktigt i bemanningsbranschen på grund av avsaknaden av andra typer av läroverktyg.

5.5 Vidare forskning

Jag anser att det hade varit intressant och relevant att försätta forska inom organisationskultur inom bemanningsbranschen. Framst hade jag velat ha mer framtida forskning gällande hur konsulterna upplever av att vara en del av två organisationer och dess kulturer och om eller hur det påverkar de i deras roll. Det skulle även vara intressant att veta mer gällande vad kundföretagen tycker om bemanningsföretag och att använda sig

av konsulter. Vid större forskningsprojekt om detta hade det både varit relevant att använda sig av enkäter, observationer samt dokumentanalys för att få en bredare bild av fler informanternas syn på organisationskultur i branschen.

Referenser

- Abrahamsson, Bengt och Andersen, Jon. 2005. *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. 4. Uppl. Malmö: Liber
- Alvesson, Mats. 2011. *Intervjuer – genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber AB
- Alvesson, Mats och Svenningsson, Stefan. 2019. *Organisationer, ledning och processer*. 3. Uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bang, Henning. 1999. *Organisationskultur*. 2 Uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bryman, Alan. 2016. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3. uppl. Stockholm: Liber AB.
- Granberg, Otto. 2009. *Lära eller läras*. 2 Uppl. Lund: Studentlitteratur AB
- Graneheim, Ulla Hallberg och Lundman, Berit M. 2004. *Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness*. Nurse Education Today, Vol. 24(2) ss. 105-112
- Heyman, Fredrik och Sjöholm, Fredrik. 2018. *Globalisering och svensk arbetsmarknad*. Stockholm: SNS Förlag. <https://www.sns.se/wp-content/uploads/2018/06/globalisering-och-svensk-arbetsmarknad.pdf>
- Isaksson, Kerstin och Bellaagh, Katalin. 1999. *Anställda i uthyrningsföretag – vilka trivs och vilka vill sluta?* Solna: Arbetslivsinstitutet
- Isaksson, Kerstin och Bellaagh, Katalin. 1999. *Uthyrd men fast anställd*. Solna: Arbetslivsinstitutet
- Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan. 2008. *Hur moderna organisationer fungerar*. 3. Uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Justesen, Lise och Mik-Meyer. 2012. *Qualitative research methods in organisation studies*. Köpenhamn: Hans Reitzels forlag.
- Lind, Rolf. 2014. *Vidga vetandet*. Lund: Studentlitteratur AB
- Matusik, Sharon F och Hill, Charles W.L. 1998. *The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage*. The Academy of Management Review, Vol. 23(4) ss. 680-697. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255633>
- Mayring, Philipp. 2014. *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software resolution*. Klagenfurt.
- Nationalencyklopedin. *Organisation*. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/organisation> (hämtad 2020-01-07)
- Nordengren, Maria och Olsen, Bengt. 2006. *Att leda på distans*. Malmö: Liber AB.
- Olofsdotter, Gunilla och Augustsson, Gunnar. 2008. *Uthyrda konsulter från bemanningsföretag: Främling eller outsider?* Arbetsmarknad & Arbetsliv. Vol 14(4), ss. 11-25
- Olofsdotter, Gunilla. 2008. *Flexibilitetens främlingar – Om anställda i bemanningsföretag*. Diss., Mitt universitetet.
- Patton, Michael Quinn. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*. 3 Uppl. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational culture and leadership*. 4. Uppl. San Francisco: Jossey-Bass.
- Staffan Larsson. 2010 Om generalisering från kvalitativa studier. I Eriksson, Inger, Lindberg, Viveca & Österlind, Eva (red.) (2010). *Uppdrag undervisning: kunskap och lärande*. Lund: Studentlitteratur, ss 51-66
- Svenning, Stefan & Alvesson, Mats. 2010. *Ledarskap*. Malmö: Liber AB

Vetenskapsrådet: Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.

Walter, Lars. 2005. *Som handen i Handske*. Göteborg: Bokförlaget BAS.

Yukl, Gary. 2012. *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Pearson Education Limited. E-bok

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide

Inledningsvis vill jag informera dig om några saker så jag uppfyller vetenskapsrådets forskningsetiska principer.

- Syftet med denna uppsats är att analysera konsultchefers syn på organisationskultur i bemanningsbranschen.
- Det insamlade materialet kommer endast att användas i uppsatsens syfte och efter godkänt kommer allt att raderas. Det är bara jag eventuellt min handledare som kan komma att ta del av materialet.
- Du har rätt att avbryta din medverkan när du vill.
- Alla frågor jag kommer ställa till dig vill jag att du besvarar som din roll som konsultchef och därmed ledare.

Allmänna frågor:

1. Berätta lite om dig själv och din bakgrund
 - Utbildning?
 - Tidigare yrkeserfarenheter?
 - Berätta om din nuvarande anställning och vad den innebär?
 - Hur du hamnade inom detta yrket?
 - Hur länge har du arbetat som konsultchef?
 - Har du själv arbetat som konsult?

Organisationskultur

2. Hur tänker du kring organisationskultur?
 - I allmänt
 - Egna organisationen
3. Beskriv hur du ser på organisationskulturens roll i bemanningsbranschen?
 - Behöver den var annorlunda än i andra typer av organisationer?
 - Vad kan vara extra viktigt att tänka på gällande organisationskultur när man har två sidor att anpassa sig efter?
4. Hur tänker du på konsulterna i relation till organisationskultur
 - Hur de lär sig den?
 - Hur den uppfattas?
 - Hur de representerar den?
 - Kan den påverka deras yrkesidentitet?

Utveckling och lärande

5. Berätta om din syn på utveckling och lärande?
 - I den egna organisationen
 - För konsulterna
6. Upplever du att organisationskulturen påverkar synen på utveckling och lärande?
 - På vilket sätt

- I den egna organisationen
- För konsulterna

Distans

Nu kommer jag återkomma till tidigare ämnen som vi pratat om men med fokus på distansaspekten. Med distans menar jag att konsulterna är verksamma i en annan organisation än där de har sin anställning.

7. Berätta om din syn på distansen som konsulterna kan uppleva.

- Kan distansen påverka upplevelsen av organisationskulturen?
- Kan organisationskultur minska den upplevda distansen?
 - Arbetar man annorlunda med organisationskultur pga distansen.
- Kan distansen påverka möjligheten till lärande och utveckling?
- Kan distansen påverka möjligheten till kontroll?
 - På vilket sätt?
 - Hur kan detta påverka?
 - Påverkar kontrollen organisationskulturen?

8. Beskriv hur du upplever att konsulternas identitet påverkas av att vara verksamma i ett företag där de inte har sin anställning?

- Kan distansen påverka konsulternas yrkesidentiteten?

Avslutning

9. Har du något att tillägga som du känner att jag missade att fråga om?



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
WWW.soc.lu.se