



EKONOMI- HÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

VT24

Triangelndrama i arbetslivet

En studie av konsultchefers ledarskap i bemanningsbranschen

Författare:

Christian Prothon

Oskar Svensson

Elis Tunesson

Handledare:

Dan Kärreman

Förord

Vi vill börja med att rikta ett hjärtligt tack till vår handledare, Dan Kärreman, för hans stöd och vägledning genom hela vår studie. De insiktsfulla råd och tålamod Dan givit oss har varit viktigt för vårt arbete och motivation, och vi är oerhört tacksamma för hans engagemang och expertis.

Vi vill även uttrycka vår uppskattning till våra opponenter och peer-reviewers som bidragit med kloka tankar och utmanande frågor under arbetets gång. De har bidragit till att höja kvaliteten på vårt arbete, hjälpt oss att se vårt projekt ur nya perspektiv och inspirerat oss att sträva efter en högre standard.

Ett stort tack riktar vi även till konsultcheferna för deras deltagande i vår studie och att de varit villiga att klämma in timmeslånga intervjuer i sina redan fullspäckade scheman på kort varsel för vår skull.

Slutligen vill vi tacka alla som på något sätt bidragit till att denna studie blivit möjlig. Tack för att ni har varit en del av denna resa.

I övrigt önskas trevlig läsning!

Hälsningar,

Christian Prothon, Oskar Svensson och Elis Tunesson

Sammanfattning

Titel: Triangeldrama i arbetslivet

Seminariedatum: 30 maj 2024

Kurs: FEKH49 – Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Christian Prothon, Oskar Svensson, Elis Tunesson

Handledare: Dan Kärreman

Fem nyckelord: Ledarskap, Relationsbyggande, Konsultchef, Triangulärt anställningsförhållande, Bemanningsföretag

Forskningsfrågor: *Vilka förväntningar upplever konsultcheferna att konsulter och kunder ställer på deras roll? (och) Hur påverkar konsultchefernas upplevelser av följarnas förväntningar deras sätt att leda i rollen som konsultchef?*

Syfte: Syftet med denna studie är att öka förståelsen för hur ledarskap konstrueras i ett bemanningsföretag genom att analysera de förväntningar som konsultchefer upplever från både konsulter och kunder, och hur dessa förväntningar påverkar deras ledarskap.

Metod: En kvalitativ undersökning där data samlats in genom semistrukturerade intervjuer med åtta konsultchefer. Studien genomfördes med en abduktiv ansats, och baseras på en socialkonstruktionistisk syn på verkligheten.

Teoretiska perspektiv: Utgångspunkten är i det triangulära anställningsförhållandet och dess implikationer för ansvaret över ledarskapet. Teorier inom postheroiskt ledarskap, som ledare som en kompis, ledare som trädgårdsmästare, och ledarskap på begäran, breddar den teoretiska stånpunkten.

Resultat: Konsultcheferna känner förväntan att agera med ett mjukt och relationsbyggande ledarskap från konsulterna och ett tydligare samt disciplinärt ledarskap från kunderna. Rollen innebär att konsultcheferna måste anpassa sitt ledarskap både mjukt och tydligt, beroende på individuella behov och relationens natur.

Slutsats: Konsultcheferna agerar som medlare i den triangulära relationen mellan konsulter och kunder och anpassar sitt ledarskap efter olika behov. Ledarskapet konstrueras genom relationsbyggande och anpassning till olika situationer, vilket tydliggörs genom den nyformulerade metaforen om ledaren som vårdnadshavare.

Abstract

Title: The work-life triangular drama

Seminar date: 30th of May 2024

Course: FEKH49 – Bachelor's degree thesis in Management and Organization, 15 credits

Authors: Christian Prothon, Oskar Svensson, Elis Tunesson

Supervisor: Dan Kärreman

Keywords: Leadership, Relationship Building, Consultant Manager, Triangular Employment Relationship, Temporary Work Agency

Research questions: *What expectations do the consultant managers experience that consultants and clients have of their role? (and) How do the consultant managers' perceptions of the followers' expectations affect their way of leading in the role of consultant manager?*

Purpose of study: The purpose of this study is to increase understanding of how leadership is constructed in a temporary work agency by analyzing the expectations that consultant managers experience from both consultants and clients, and how these expectations affect their leadership.

Methodology: A qualitative study in which data was collected through semi-structured interviews with eight consultant managers. The analysis was conducted using an abductive approach and is based on a social constructionist view of reality.

Theoretical perspectives: Triangular employment relationship and its implications for leadership responsibility. Theories within post-heroic leadership, such as leader as a buddy, the leader as gardener, and leadership on demand, broaden the theoretical standpoint.

Result: Consultant managers feel the expectation to act with a soft and relationship-building leadership style from the consultants and a clearer and more disciplinary leadership style from the clients. The role requires consultant managers to adapt their leadership to be both soft and clear, depending on individual needs and the nature of the relationship.

Conclusions: The consultant managers act as mediators in the triangular relationship between consultants and clients, adapting their leadership according to the different needs. Leadership is constructed through relationship building and adaptation to different situations, as illustrated by the newly formulated metaphor of the leader as a caregiver.

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problematisering.....	2
1.3 Syfte och frågeställning.....	3
1.4 Disposition.....	4
2. Litteraturöversikt.....	5
2.1 Det triangulära anställningsförhållandet.....	5
2.1.1 Relation Kund–Konsultchef.....	5
2.1.2 Relation Kund–Konsult.....	6
2.1.3 Relation Konsultchef–Konsult.....	7
2.2 Postheroisk ledarskapsteori.....	7
2.2.1 Ledarskap på begäran.....	8
2.2.2 Ledare som en kompis.....	9
2.2.3 Ledaren som trädgårdsmästare.....	10
3. Metod.....	12
3.1 Metodteoretisk grund.....	12
3.2 Val av studieobjekt.....	12
3.3 Insamling av empiri.....	13
3.4 Analysprocessen.....	15
3.4.1 Sortering.....	15
3.4.2 Reducering.....	15
3.4.3 Argumentation.....	15
3.5 Kvalitetsbedömning och begränsningar.....	16
3.6 AI-användning.....	18
4. Analys av empiri.....	19
4.1 Upplevd roll som konsultchef inom bemanningsbranschen.....	19
4.2 Efterfrågan på ledarskap.....	22
4.2.1 Konsulternas efterfrågan på ledarskap.....	23
4.2.2 Kundens efterfrågan på ledarskap.....	29
4.3 Konsultchefernas upplevda ledarskap.....	32
4.3.1 Relationsbyggande, tillgänglighet och trygghet.....	32
4.3.2 Tydlig kommunikation och coachning.....	38
4.4 Konsulternas roll i konstruktionen av ledarskapet.....	41
4.5 Kundens roll i konstruktionen av ledarskapet.....	42
4.6 Ledarens roll i konstruktionen av ledarskapet.....	43
5. Diskussion.....	44
5.1 Konsultchefens upplevelse av den triangulära relationen.....	44
5.2 Prioritering i ledarskapet.....	46
5.2.1 Konsultens kompis.....	46
5.2.2 Kundens trädgårdsmästare.....	48
5.2.3 Konsultchefen som vårdnadshavare.....	50
6. Slutsats.....	54

6.1 Det upplevda ledarskapet.....	54
6.2 Implikationer av studien.....	55
6.2.1 Praktiska implikationer.....	55
6.2.2 Teoretiska implikationer.....	56
6.3 Begränsningar och förslag på vidare forskning.....	56
Källförteckning.....	58
Appendix.....	61

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

Bemanningsföretag, också kallade konsultföretag, arbetar med att rekrytera och placera konsulter hos företag som behöver arbetskraftstillskott. I Sverige har bemanningsverksamhet ökat i popularitet sedan början av 90-talet, då en avreglering av arbetsmarknaden gjorde denna typ av verksamhet laglig (Wadensjö & Andersson Joonas, 2010). Sedan dess har den utvecklats mot att bli tillvägagångssätt för företag att minska sina personalkostnader och öka flexibiliteten i anställningar, i synnerhet vid kortare anställningsperioder. Företag vill även utnyttja den kompetens inom rekrytering och matchning som bemanningsföretagen besitter (Andersson & Wadensjö, 2004). Utöver detta så är underrepresenterade grupper på arbetsmarknaden överrepresenterade i bemanningsbranschen. Detta gäller i synnerhet utrikesfödda och unga personer vilket vidare gör att bemanningsföretag spelar en viktig roll för många att komma in på arbetsmarknaden (Andersson & Wadensjö, 2004). Utöver detta så är även bemanningsbranschen karaktäriserad av hög personalomsättning (SCB 2012, enligt Konjunkturinstitutet, 2012) samt osäkra och korta anställningar (Andersson & Wadensjö, 2004).

Avgränsningen mellan vad som är bemanning och vad som är konsultarbete är diffus. Enligt Håkansson & Isidorsson (2012) finns, i en svensk kontext, inte en etablerad skillnad mellan bemanning och konsultarbete, och att även bemanningsföretag kallar sina arbetare för konsulter. Detta, menar författarna, beror på att benämningen konsult har en mer positiv konnotation än temporär arbetare. I denna uppsats kommer samtliga personer som är placerade av bemannings-/konsultföretag att benämnas konsulter.

Till skillnad från vanliga anställningar så har den anställde i ett bemanningsföretag flera arbetsledare. I bemanningsbranschen utgörs förhållandet mellan intressenter av en triangel, och kan beskrivas som ett triangulärt anställningsförhållande [*eng. Triangular Employment Relationship*]. Denna triangel utgörs av kund, bemanningsföretag samt konsult och uppstår i regel när någon som är anställd i ett företag utför arbete för tredje part (Svensson et al. 2015). Både bemanningsföretaget och kunden är alltså arbetsgivare. Dock är konsulten officiellt anställd hos bemanningsföretaget, som är dess juridiska arbetsgivare, men utför sina arbetsuppgifter hos kunden (Svensson et al. 2015). Vidare är konsultchefens och konsultens

relation ofta på distans vilket leder till att kunden generellt sett har närmare kontakt med konsulten än vad konsultchefen har (Svensson et al. 2015; Gossett, 2006; Ward et al. 2001).

Förutsättningarna för branschen med hög personalomsättning, osäkra och korta anställningar, men att den samtidigt har en viktig samhällsfunktion, gör den intressant och viktig att undersöka. Vidare utgör det triangulära anställningsförhållandet en intressant dynamik om hur ledarskap konstrueras, utövas och upplevs av olika intressenter.

1.2 Problematisering

Tidigare forskning på bemanningsbranschen har till stor del utgått från styrning och chefskap, med ett fokus på att beskriva kundens och konsultens upplevelser, men har i stor utsträckning valt att utelämna konsultchefens perspektiv (Ward et al, 2001; Barley & Kunda, 2004; Viitala & Kantola, 2016; Gossett, 2006). Det har även utförts viss forskning på ledarskap, men då utifrån konsultens perspektiv och deras uppfattningar av ledarskap, och i dessa studier har mycket fokus varit på kundorganisationens ledarskap och dess påverkan på temporär respektive permanent personals prestation (Svensson et al 2015; Santos & Oliveira 2023; Barley & Kunda, 2004; Viitala & Kantola, 2016;). Trots att vikten av ledarskap i denna kontext har belysts så har konsultchefens ledarskap många gånger hamnat i skuggan och inte fått lika mycket uppmärksamhet. Detta trots att konsultchefens stöd, interaktioner och ledarskap till konsulten har visat sig ha stor betydelse för konsultens prestation (Van Breugel et al. 2005; Buch et al. 2010). På samma sätt så har bemanningsföretagens interaktioner och samarbete med kundorganisationerna också visat sig ha inverkan på konsulternas prestationer (Gosset 2006; Ward et al. 2001). Trots detta så ligger fortfarande ett starkt fokus på management i nuvarande litteratur vilket lämnar utrymme att utforska ledarskapet i relationen.

Som nämnt så har konsultchefen i denna relation en viktig roll att säkerställa konsultens prestation, men det saknas för tillfället forskning på hur konsultchefen faktiskt går tillväga för att göra detta. I synnerhet saknas ett perspektiv på konsultchefens uppfattning om sitt ledarskap vilket är en nödvändig komponent för att få en holistisk bild av det triangulära anställningsförhållandet. Därmed anser vi att gapet som finns för konsultchefens perspektiv i ledarskapsutövningen bör belysas för att beskriva vilka utmaningar som finns och hur ledarskapet konstrueras.

Vi anser vidare att nuvarande ledarskapsteori inte beskriver konsultchefens ledarskap i tillräcklig utsträckning för att direkt kunna applicera en teori på det. Detta eftersom nuvarande litteratur inte tar hänsyn till det komplicerade förhållandet mellan aktörer som ledarskapet beror på. Detta till följd av relationernas karaktär i bemanningsbranschen, distansen och det triangulära anställningsförhållandet. Komplexiteten grundar sig exempelvis i vem som upplevs som chef och möjligheten för de olika parterna att utöva inflytande över konsulten (Gossett, 2006). Konsulten påverkas också av vilken överordnad som faktiskt har ett intresse av att utöva ledarskap och på vilket sätt detta ledarskap utövas (Svensson et al, 2015; Santos & Oliveira 2023; Viitala & Kantola, 2016).

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att bidra med ökad förståelse för hur konsultchefens ledarskap konstrueras i det triangulära anställningsförhållandet. Genom att analysera de förväntningar som konsultcheferna anser att konsulter och kunder har på dem, belyses den speciella dynamik som råder inom bemanningsbranschen. Detta görs med målet att studiens resultat ska medföra praktiska insikter som kan användas för att förstå och utvärdera arbetsförhållandena på dessa företag.

Vid val av frågeställning för denna studie vill vi fokusera på hur konsultcheferna uppfattar sitt eget ledarskap i förhållande till både företagets anställda och deras kunder. För att undersöka syftet och bidra med ökad förståelse för konstruktionen av ledarskapet läggs fokus vid konsultchefernas upplevelse av efterfrågan genom frågeställningen:

- Vilka förväntningar upplever konsultcheferna att konsulter och kunder ställer på deras roll?

Genom att analysera upplevelserna av det efterfrågade ledarskapet, syftar vi vidare efter att nyansera och konkretisera hur dessa upplevda efterfrågade ledarskapsaspekter påverkar konstruktionen av det utförda ledarskapet. Detta görs med hjälp av följande frågeställning:

- Hur påverkar konsultchefernas upplevelser av följarnas förväntningar deras sätt att leda i rollen som konsultchef?

1.4 Disposition

Studien består av sex delar; inledning, litteraturöversikt, metod, analys av empiri, diskussion och slutsats. Det inledande avsnittet bidrar till en övergripande förståelse för studiens område, syfte, och varför det är intressant att studera ämnet. Inledningen mynnar ut i en litteraturöversikt där förståelsen för området vidgas genom en redogörelse för den teoretiska bakgrund och den tidigare forskning som studien lutar sig mot. Litteraturöversikten bidrar läsaren med de verktyg, som begrepp och uttryck, som krävs för att förstå studien. Efter att den teoretiska grunden lagts presenteras studiens praktiska arbetsprocess i metodavsnittet. Där beskrivs inte bara de tillvägagångssätt som givit upphov till studiens resultat utan även de överväganden och bedömningar som gjorts i samband med metodval och kvalitetsbedömning av studien. Efter att en redogörelse för studiens metod har gjorts presenteras resultaten i analysavsnittet. Detta avsnitt presenterar både det relevanta empiriska material som insamlats och vår tolkning av detta. Materialet och tolkningarna ställs sedan mot den teoretiska bakgrunden i diskussionsavsnittet, där vi presenterar hur det vi kan se i verkligheten kan kopplas till tidigare etablerad forskning. Vidare utvidgas litteraturen genom ett teoretiskt bidrag i detta avsnitt. Efter diskussionsavsnittet följer avsnittet om slutsatser, där studiens övergripande resultat och bidrag sammanfattas och kopplas tillbaka till de frågeställningar som ligger till grund för undersökningen, med målet att bidra läsaren med en avslutande klar bild av studiens värde.

2. Litteraturöversikt

I detta avsnitt presenteras relevanta teoretiska koncept och forskning inom det område som studien positionerar sig inom. Fokus ligger på ett postheroiskt perspektiv på ledarskap, eftersom vi avser att nyansera dessa teorier genom att studera dem i kontexten av ett bemanningsföretag.

2.1 Det triangulära anställningsförhållandet

I bemanningsbranschen utgörs förhållandet mellan intressenter av en triangel, vilket tidigare har beskrivits som ett triangulärt anställningsförhållande. Triangeln består av kund, bemanningsföretag och konsult och uppstår i regel när någon som är anställd i ett företag utför arbete för tredje part (Svensson et al. 2015). Detta innebär att både kunden och bemanningsföretaget är dess arbetsgivare. Dock är konsulten formellt anställd hos bemanningsföretaget som därmed är dess juridiska arbetsgivare, men utför sitt arbete hos kunden (Svensson et al. 2015). Detta innebär även att konsulten har flera olika chefer från olika organisationer som har olika intressen vilket kan skapa en komplexitet i ledarskapets utformning (Ward et al. 2001), men också i vem som uppfattas som chef och möjligheten för de olika parterna att ha inflytande över konsulten (Gossett, 2006). För att komplicera detta ytterligare är konsultchefens och konsultens relation ofta på distans vilket leder till att kunden generellt sett har närmare kontakt med konsulten än vad konsultchefen har (Svensson et al. 2015; Gossett, 2006; Ward et al. 2001). Vidare påverkas konsulten också av vilken överordnad som faktiskt har ett intresse av att utöva ledarskap och på vilket sätt detta ledarskap utövas (Svensson et al. 2015; Santos & Oliveira 2023; Viitala & Kantola, 2016).

2.1.1 Relation Kund–Konsultchef

Det triangulära anställningsförhållandet innebär, som ovan nämnt, att konsulten har två arbetsgivare. I denna relation har bemanningsföretaget ansvar över löner, placering av konsult, rekrytering, arbetskrav och schemaläggning (Gossett, 2006) medan kunden har ansvar för att arbetsledning och att jobbet faktiskt utförs (Svensson et al. 2015). Ward et al. (2001) lyfter däremot att dessa ansvarsområden kan variera beroende på arbetsplats och kund till följd av deras relation till bemanningsföretaget. Författarna lyfter denna relation som något av stor vikt då denna styr vem som tar vilket ansvar för konsulterna på arbetsplatsen. Detta görs utefter vilka behov som finns vilket vidare belyser vikten av samarbete i hantering

av personalen. De pekar även på en viss obalans i relationen och att kunden är väldigt kravställande och att de gärna byter bemanningsföretag om de inte får som de vill. Det delade arbetsgivaransvaret i det triangulära arbetsförhållandet innebär även att konsulten har två chefer som denne behöver förhålla sig till (Gossett, 2006, Ward et al. 2001). Enligt Svensson et al. (2015), som tolkar Ward et al. (2001) och Gossett (2006), har detta givit upphov till en fördelning av ledning där kunden utövar ett uppgiftsorienterat ledarskap och bemanningsföretaget utövar ett relationsbaserat ledarskap. Denna fördelning har också givit upphov till olika typer av ledningsproblematik. Gossett (2006) lyfter specifikt att motstridiga budskap från bemanningsföretaget och kunden förekommer och att detta många gånger lämnar konsulten själv att bestämma vems direktiv de vill följa. Ward et al. (2001) lyfter även att skillnader i hantering av permanent personal och tillfällig personal leder till en polarisering mellan dessa två grupper.

2.1.2 Relation Kund–Konsult

Enligt tidigare forskning så betraktas många gånger konsulten i förhållandet som en resurs snarare än en del av företaget och därav utövas en annan typ av ledarstil (Svensson et al. 2015; Barley & Kunda, 2004; Viitala & Kantola, 2016). Detta är något som speciellt utvecklas av Barley och Kunda (2004) som visar på hur konsulter används för att kastas på problem som ordinarie personal inte har tid att hantera, eller att de tas in för att stötta upp under toppar i produktionen. Detta ger kunden ett uppgiftsorienterat ledarskap där fokus ligger på att konsulten snabbt ska göra jobbet eller bli ersatt med en ny konsult. Barley och Kunda (2004) hävdar dessutom att denna orientering förstärks genom att kunden aktivt jobbar med att utesluta externa arbetare från diverse teambuilding-aktiviteter och riter såsom att fira gemensamma prestationer, men också att aktivt utesluta dem från delar av möten som inte är relevant för det uppgiftsorienterade ledarskapet. Detta är något som även bekräftas av Svensson et al. (2015) som kommer fram till att inhyrda arbetare från bemanningsföretag upplever ett mer uppgiftsorienterat ledarskap i kontrast till permanent anställda som upplever ett mer relationsbaserat ledarskap. Dessa resultat påverkades inte av hur länge en konsult hade varit i organisationen, utan det utövade ledarskapet berodde snarare på om personalen var fast anställd eller inhyrd konsult. Detta menar författarna även kan leda till interna slitningar inom företaget och fostra en kultur av misstro och att långvariga konsulter känner sig uteslutna av organisationen. Viitala och Kantola (2016) bygger vidare på forskningen om dessa slitningar och hur dessa kan skada organisationens sociala kapital genom skillnaden i

behandling av tillfälliga och permanenta arbetare. Detta på liknande sätt som Barley och Kunda (2004) beskriver att de hålls utanför informationsflöden och bygger på en känsla av utanförskap, oberoende av hur länge man har arbetat hos kunden (Viitala & Kantola, 2016).

2.1.3 Relation Konsultchef–Konsult

Gossett (2006) beskriver hur naturen av relationen mellan konsultchef och konsult kan leda till att konsultchefen går miste om faktiskt inflytande över konsulten. Det som författaren lyfter som huvudpunkter till detta är att konsultcheferna inte har tillräckliga resurser eller instrument att följa upp alla konsulter prestationer, men också att kund och konsultchef ibland har motstridiga budskap till konsulten. Å andra sidan så visar tidigare forskning på att det stöd som konsultchefen ger till konsulten är av stor betydelse (Buch et al. 2010, Van Breugel et al. 2005). Buch et al. (2010) visar i deras studie på vikten av stöd som konsulten upplever från bemanningsföretaget och dess samband till deras arbetsinsats, alltså att ju mer stöd de får, desto bättre är deras insats. Detta menar författarna påvisar en ömsesidig relation där konsulten ger tillbaka för detta stöd genom en gedigen arbetsinsats och att vara en god ambassadör för bemanningsföretaget. Finns inte detta stöd menar Buch et al. (2010) att förhållandet kan bli mer transaktionellt och att konsulten förlitar sig mer på ekonomisk kompensation för att utföra ett bra arbete. Van Breugel et al. (2005) pekar också på vikten av relationsbyggande för att skapa och upprätthålla nöjdheten hos konsulten. Detta görs i synnerhet genom att få konsulten att känna att de bidrar med något viktigt i deras arbete. Väldigt viktigt är också en serviceattityd från konsultchef till konsult. Denna serviceattityd innebär att hjälpa konsulten med problemlösning, hjälpa till med karriärutveckling och ha frekventa möten för att upprätthålla relationen (Van Breugel et al. 2005).

2.2 Postheroisk ledarskapsteori

Postheroiskt ledarskap är en motreaktion på den klassiska synen på den heroiska typen av ledarskap. Med en heroisk ledare menas en grandios visionär med stor förmåga att påverka andra och deras beteenden (Alvesson & Spicer, 2011; Sobral & Furtado, 2019). I det heroiska ledarskapet sätts därmed ledaren i centrum och ledarskapsprocessen är enkelriktad och initieras samt modereras främst av ledaren. Postheroiskt ledarskap sätter istället processen av ledarskap i centrum och ser den som ett kollektivistiskt resultat uppkommet av interaktion och förhållanden mellan ledare och följare, utan att en part har en överlägsen roll (Alvesson & Spicer, 2011; Sobral & Furtado, 2019). Alvesson och Spicer (2011) lyfter vikten av att

ledarskap är något som alla i organisationen bör anses vara medkonstruktörer till. Ledarskapet bör därför ses som ett alldagligt fenomen som konstant pågår i och runt omkring organisationen. Dock har ledaren fortfarande en väsentlig roll, men en mer ödmjuk sådan där fokus ligger på att förhöja sina följares prestationer och ge dem det stöd som de efterfrågar. I denna process lyfter Sobral och Furtado (2019) fram ledarskapsprocessen som relationsorienterad och betonar att ledarskapet uppstår i relationer och interaktioner mellan ledare och följare. Författarna betonar att ledarskapsprocessen tar en början i följarnas behov och att ledaren därefter anpassar sig efter de behov som följarna efterfrågar.

Sammanfattningsvis så handlar postheroiskt ledarskap om att bortse från ledaren som en enhällig övermänniska och att ledarskap snarare ses som en process mellan människor som kan anta många olika former. Perspektivet visar på så sätt att ledarskap varierar beroende på kontext och att alla i organisationen är någon typ av medkreatör till ledarskapet.

2.2.1 Ledarskap på begäran

Ledarskap på begäran [*eng: Leadership on Demand*] är en teori av Alvesson och Blom (2014) som ser ledarskap som en akt initierad av följaren när denne själv känner ett behov att bli ledd. Detta innebär att det är följaren som bestämmer vilken typ av ledarskap de önskar, när de önskar det och om de faktiskt känner ett behov av att bli ledda. Till följd av detta ses även följaren ha makt att justera ledarskapet så att det passar en själv, men också hämma sådant ledarskap som inte passar. Detta sker genom dialog eller implicit kommunikation, vilket antingen resulterar i valet av den ledare som bäst uppfyller deras ledarskapsbehov, eller i beslutet att inte följa någon ledare alls. Detta innebär att ett lågt behov av ledarskap gör det svårt för någon i en chefsposition att alls inta en ledarskapsroll. Slutsatsen i Alvesson och Bloms (2014) studie är därmed att ledare bör leda sina följare när de har ett behov av att bli ledda då det annars kan leda till att de negligerar sin chefs ledarroll. Detta har vidare sin grund i att många följare redan är bekväma i att leda sig själva i sitt eget arbete och att ledaren inte har en lika viktig roll att sätta riktning för arbetet, utan bör istället anpassa detta efter sina följares behov. Därav betonar denna studie följarnas roll som konstruktör och medskapare av ledarskap tillsammans med ledaren (Alvesson & Blom, 2014).

2.2.2 Ledare som en kompis

Sveningsson och Blom (2011) betonar att organisationer ofta beskrivs som volatila, vilket kan resultera i stress, konflikter och minskad känsla av meningsfullhet. Författarna framhäver att för att hantera dessa utmaningar och öka motivationen kan ledaren rikta in sig på följarnas emotionella sida. Dessutom föreslår författarna att ledaren bör uppmärksamma följarnas behov av erkännande och beröm. Genom att göra detta kan motivationen öka, vilket enligt författarna skiljer sig från mer traditionella och hierarkiska ledarskapsstilar. Sveningsson och Blom (2011) illustrerar detta som *ledaren som kompis* [eng: *Leaders as Buddies*] där prioriteringen är att ta hand om och stödja andra för att främja deras välmående och prestation. Detta representerar en postheroisk ledarstil där betoningen ligger på att ge emotionellt stöd åt följaren för att främja motivation och prestation.

Sveningsson och Blom (2011) illustrerar kompismetaforen genom att presentera fyra ledarskapsformer som alla återspeglar hur en kompis skulle agera i en ledarskapsituation. Den första är *uppmuntrande* [eng: *Cheering*] vilket innebär att man får medarbetarna att känna sig uppmärksammade på arbetsplatsen genom att uppmuntra bra prestationer eller genom vardagliga gester som att hälsa på alla. Genom att vara positiv och uppmuntrande mot sina följare bidrar ledaren till ökad lojalitet och engagemang från följarnas sida (Sveningsson & Blom, 2011). Den andra är *inkludering* [eng: *Including*], vilket innebär att ledaren strävar efter att inkludera medarbetarna i organisationen genom att främja deras välmående och delaktighet i möten och arbetsprocesser. Genom att göra dem delaktiga och hjälpa dem att förstå organisationens mål och strategiska inriktning säkerställer man deras engagemang. Den tredje är att *vara där* [eng: *Being there*], vilket för ledaren innebär att vara närvarande och lyssna på sina följare för att säkerställa följarnas välmående, vilket i sin tur främjar lojalitet och engagemang. Den fjärde aspekten är *skydd* [eng: *Safeguarding*], där ledaren visar sitt stöd för följarnas åsikter och ger dem en röst gentemot högre chefer eller andra intressenter. Genom att främja denna idé om skydd uppmuntras följarna att känna att de har en förespråkare i organisationen som står på deras sida och som de kan vända sig till.

Sveningsson och Blom (2011) hävdar att dessa fyra ledarskapsformer är menade att få följarna att känna att ledaren är deras stöttande kompis. De fortsätter genom att illustrera fyra submetaforer, där samtliga använder ledarskapsformerna beskrivna ovan för att skapa en ledarstil som liknar en kompisrelation. Dessa bidrar med att specificera olika aspekter av kompismetaforen, varav två anses relevanta för vår studie. Dessa två beskriver författarna

som *Pseudopsykologen* [eng: *The Pseudo-shrink*] och *Ombudsmannen* [eng: *The Ombudsman*]. Sveningsson och Blom (2011) beskriver submetaforen *Pseudopsykologen*, där ledaren agerar som en emotionell stöttepelare och bistår medarbetarna med att lösa deras personliga problem. Målet är att garantera medarbetarnas välbefinnande och att de känner att de har en ledare som verkligen bryr sig om dem. I denna submetafor understryks vikten att *vara där* och läsa av följarnas välmående. Författarna beskriver vidare submetaforen *Ombudsmannen*, där ledaren tar på sig rollen som medarbetarnas representant för att skydda dem mot överdriven styrning och byråkratiska hinder som kan störa verksamheten. Författarna menar att detta bidrar till att bygga förtroende, lojalitet och tacksamhet hos medarbetarna genom att göra deras arbete smidigare och mer behagligt. I denna submetafor understryks vikten av att *skydda* följaren och vara en representant för dennes röst och åsikt. Författarna lägger stor vikt vid att kompisrelationen till följarna måste vara genuin för att den ska vara hållbar över tid. Målsättningen med ledarskap som kompis är att få den anställda att känna sig inkluderad, uppskattad och trygg på sin arbetsplats. När detta är uppnått menar författarna att en nöjd anställd presterar önskvärt, och att det är det optimala sättet för att öka och maximera den anställdes prestation.

2.2.3 Ledaren som trädgårdsmästare

Huzzard och Spoelstra (2011) presenterar metaforen om ledaren som trädgårdsmästare [eng: *The Leader as Gardener*], då tänkt i relation till omvårdnad av tillväxt i en organisation. Författarna menar att metaforen om tillväxt blivit en integrerad del i det språk som ofta används om chefskap. Att växa som individ inom arbetslivet anses vara dagens utopi för många kunskapsarbetare eller personer som arbetar inom kreativa branscher. Författarna hävdar att målet är inte längre bara att ha en framgångsrik karriär eller att utföra ett meningsfullt arbete. De menar att det ultimata målet för dagens arbete snarare beskrivs i termer av självförverkligande eller att nå ens fulla potential, och att vägen mot detta tillstånd är tillväxt.

Huzzard och Spoelstra (2011) förklarar att på samma sätt som en växt dör när den slutar att växa, dör människor symboliskt när de inte lever upp till sin potential. Personlig utveckling är dock inte bara bra för den individ som utvecklas utan kärnidén är att personlig utveckling anses vara nödvändig för organisatorisk tillväxt. De menar att företagets utveckling alltmer associeras med utvecklingen hos dess människor. Arbetet med att få den anställda att ta del av

företagets vision och riktning är därmed, enligt författarna, viktigare nu än innan. Detta för att främja engagemang och integration av hela människan på jobbet och att röra sig bort från att enbart se människan som en praktisk resurs.

I en modell skapad av Huzzard och Spoelstra (2011) presenteras fyra typer av ledarskap som trädgårdsmästare varav två bedöms relevanta för denna studie. Dessa är *Landskapsarkitekten* [eng: *Landscaper*] och *Beskärare* [eng: *Pruner*]. Landskapsarkitekten fokuserar på ledarens förmåga att skapa en vision och ramar för organisationens arbete. På liknande sätt som en trädgårdsmästare planerar utformningen av en trädgård, arbetar ledaren som landskapsarkitekt för att ge konsulten rätt förutsättningar att utvecklas genom en coachande och stöttande ledarskapsstil. Detta med slutmålet att öka den anställdes välmående och därigenom få denne att utvecklas karriärsmissigt (Huzzard & Spoelstra, 2011). Beskärar-rollen innebär att ledaren agerar som en förändringsagent genom att identifiera och ta bort hinder som hindrar organisationens tillväxt och utveckling. Liksom en trädgårdsmästare trimmar bort döda grenar och ogräs för att främja hälsosam tillväxt, tar beskäraren itu med ineffektiva processer och personal samt andra hinder i syfte att främja organisatorisk effektivitet (Huzzard & Spoelstra, 2011). Författarna understryker att dessa typer av utövanden appliceras i olika situationer beroende på kontext och att de därför inte bör ses som ledarskapsstilar associerade med personligheter eller personlighetsdrag.

3. Metod

I följande avsnitt ges en redogörelse för arbetsprocessen bakom studien, som innefattar de överväganden, ställningstaganden och beslut som uppstod löpande under arbetets gång, samt hur dessa hanterades. Avsnittet avslutas med en bedömning av vilka implikationer dessa metodval har haft för studiens kvalitet.

3.1 Metodteoretisk grund

Undersökningen av konsultchefernas arbete genomförs genom en kvalitativ studie. Detta görs med målet att skapa en djupgående bild av konsultchefernas situation genom ett lägre antal deltagare. Studien baseras på vår tolkning – interpretation – av deltagarnas upplevelser, som i sin tur är baserade på deltagarnas egenskapade sociala kontext, vilket ger undersökningen en socialkonstruktivistisk karaktär. Anledningen till varför vi arbetar på detta sätt är för att vi motsätter oss att konsultchefernas sociala verklighet är objektivt fast och orubblig utan istället dynamisk, personlig och starkt beroende av dess kontext (Bryman et al. 2022). Vårt arbetssätt är abduktivt, vilket innebär att vår uppmärksamhet kontinuerligt flyttas mellan insamlad empiri och existerande teorier och ramverk för att komma fram till det teoretiska material som bäst förklarar det vi kan se i verkligheten (Bryman et al. 2022). Vidare använder vi de empiriska resultaten kontinuerligt för att optimera insamlingen av empiri samt för att möjliggöra ökat djup inom de områden vi bedömer speciellt intressanta inför varje intervjutillfälle.

3.2 Val av studieobjekt

Inför valet av studieobjekt satte vi tillgänglighet i fokus. Denna tillgänglighet ansågs vara av hög vikt eftersom arbetet skulle fullföljas inom en relativt kort tidsram. Den korta tidsramen gav oss forskare begränsad tid till att genomföra den mängd intervjuer som bedöms tillräckligt för att förlita oss på deltagarnas representation av den studerade målgruppen. En ytterligare anledning till att tillgänglighet prioriteras vid val av studieobjekt var att vi forskare var medvetna om att en av medlemmarna i forskargruppen hade enkel tillgänglighet till en homogen grupp chefer med samma befattning genom sitt professionella kontaktnät.

Detta gjorde i sin tur att studieobjektet valdes på grund av samtliga deltagares tillhörighet till den homogena gruppen konsultchefer. Vi anser detta stärker vårt empiriska resultat då vi med

högre säkerhet kan analysera och diskutera materialet utifrån att det som yttras av konsultcheferna är representativt för den intervjuade gruppen. Samtliga chefer som förfrågades hade samma befattning på samma företag på samma kontor, med undantag för två deltagare som tillhörde ett annat av företagets kontor. Samtliga chefer som svarade på kontaktförfrågningen tackade ja till att bli intervjuade. Totalt uppgick deltagandet till åtta konsultchefer. Målet var att genomföra mellan 8 och 10 intervjuer. Efter åtta tillfällen såg vi teoretisk mättnad i materialet då flera teman var återkommande i de senare intervjuerna. Detta i kombination med respekt för arbetets tidsram ledde till att sökandet efter fler deltagare avslutades.

Studieobjektet valdes till fördel för dess relevans för våra frågeställningar. Därmed är det att betraktas som ett målstyrt urval [*eng: Purposive sampling*] (Bryman et al. 2022). Nackdelen enligt Bryman et al. (2022) med denna typ av urval är att våra resultat inte går att generalisera till en bredare population, men att den bidrar istället till att vi på ett djupare plan kan undersöka det fenomen som våra frågeställningar ämnar att besvara. Därav valdes vårt studieobjekt till följd av hur representativa de är för bemanningsföretag och det triangulära anställningsförhållandet.

3.3 Insamling av empiri

Insamlingen av empiri gjordes genom djupgående intervjuer med åtta konsultchefer. Vi genomförde intervjuerna med hjälp av det digitala verktyget Zoom. Samtliga tre forskare deltog vid intervjuerna utan undantag. I inledningen av varje intervju berättade vi för deltagarna att de skulle förbli anonyma. Anonymiteten uppnåddes genom att ersätta deras namn med pseudonymer i analysavsnittet. Intervjuerna spelades in efter intervjupersonernas medgivande. Inspelningarna gjordes med programmet Zoom, som spelade in både ljud och bild. Samtidigt gjorde vi back-up-inspelningar med röstinspelningsfunktionen på minst en av forskningsgruppens telefoner, som en säkerhetsåtgärd för att inte riskera förlust av värdefullt material. Efter varje intervju gjordes en transkription av intervjun från ljud till text. För detta arbete beslutades, efter konsultation med handledare, att använda AI-verktyg som hjälp för att konvertera ljudet till text. Verktyget vi använde var Klang.ai, ett verktyg som bedömdes vara lämpligt ur ett datasäkerhetsperspektiv. Arbetet förskjöts då från att skriva ner allt som sades till att enbart lyssna igenom ljudfiler och kontrollera att verktygets transkriptioner stämde överens med dessa.

Intervjuerna var semistrukturerade, vilket innebär att frågorna som ställdes var tänkta att täcka specifika områden samtidigt som stor svarsfrihet gavs till deltagarna. Friheten uppnåddes genom noggrant bearbetade frågor som formulerades i en intervjuguide inför intervjuerna för att vara så öppna som möjligt – till exempel undveks ja/nej-frågor. Frågorna var indelade i de teman som bedömdes lämpliga för att få intervjuaren att täcka de teoretiska områden som var intressanta för forskningen. Varje tema inleddes med en öppen introduktionsfråga varpå följdfrågor kunde ställas för att uppnå tillräcklig svarsbredd samt svarsdjup. Under intervjuerna var det samma person som skötte introduktion och avslutning som ställde varje temas introducerande frågor. Resten av forskningsgruppens medlemmar var fria att ställa följdfrågor under intervjuens gång.

Varje intervju bokades till att vara en timme lång. I slutändan varierade intervjulängden mellan ~37 min och ~73 min beroende på intervjupersonens tillgänglighet samt om det bedömdes intressant att samla in mer svar efter den gångna timmen. Efter varje intervjutillfälle gjordes en utvärdering av intervjun och en revision av intervjuguiden. Utvärderingen gjordes dels för att göra framtida intervjuer mer effektiva, givande och bekväma för både intervjudeltagare och forskningspersoner och dels för att utbyta särskilt intressanta poänger som uppfattats under intervjun. Dessa intressanta poänger bidrog sedan till revisionen av intervjuguiden, där beslut togs kring huruvida det fanns teman eller frågor som vi hade velat veta mer om inför nästa intervju. Revisionen ledde till att vi lade ett utökad fokus på konsultchefens relationsbyggande arbete, och utformade därav ytterligare frågor som bättre skulle ge insikt i detta område. Detta skulle kunna tolkas som att vi vinklar studien och minskar dess pålitlighet genom att välja att fokusera mer på en aspekt av ledarskapet och mindre på andra aspekter som skulle kunna vara relevanta för vår studie. Vi argumenterar snarare att detta har fått vår studie att bli mer pålitlig och reflekterar verkligheten på ett bättre sätt då relationsbyggandet är en så pass väsentlig del i deras ledarskap vilket framgick under de två första intervjuerna. Därav gjorde vi bedömningen att området krävde ett större fokus i vår intervjuprocess för att ge en rättvisande bild av verkligheten. Vikten av relationsbyggandet bekräftades senare av resterande respondenter som hade liknande syn på fenomenet.

3.4 Analysprocessen

3.4.1 Sortering

Arbetet med att analysera det empiriska material som samlats in inleddes genom kodning. Sorteringen är det första steget mot att säkerställa en överblickbarhet av materialet för att enklare kunna fokusera på materialets variation och innebörd. Den initiala kodningen, alltså när empirin kommenteras fritt utan att utgå från teman eller mönster (Rennstam & Wästerfors, 2011), gjordes genom diskussioner av materialet, som sedan sammanfattades i skrift, direkt efter varje intervju. Detta gjorde att vi tillsammans kunde ta med oss intervjuernas mer insiktsfulla drag vidare i analysprocessen. Innan den mer *fokuserade* kodningen gjordes fick samtliga forskningspersoner i uppgift att läsa igenom samtliga transkriptioner för att bekantas med råmaterialet och påminnas om insikterna från intervjutillfället (Rennstam & Wästerfors, 2011). Den fokuserade kodningen gjordes enligt de teman som bedömdes vara framträdande och särskilt intressanta i intervjuerna. För varje transkription skapades ett separat analysdokument där de kodade citaten inom varje tema fördes in. Om oklarhet uppstod kring huruvida ett citat var relevant nog att ingå i analysdokumentet, etablerades konsensus om att ändå alltid inkludera dessa citat, för att undvika att missa information som senare skulle visa sig relevant. Ett vidare skydd mot detta vara att transkriptionerna behölls oförändrade och i sin helhet så att det skulle vara enkelt att gå tillbaka och söka i råmaterialet.

3.4.2 Reducering

Nästa steg i arbetsprocessen var att kondensera det empiriska materialet till en mängd som var enklare att analysera och bearbeta men som samtidigt var representativ för den totala mängden material (Rennstam & Wästerfors, 2011). Det material som ansågs vara mer utförligt och insiktsfullt fick företräde framför mindre relevant material. Detta material, som då skulle utgöra grunden för vårt analysarbete, kategoriserades efter huvudområdena *konsultchefens roll*, *konsulternas efterfrågan på ledarskap*, *kundernas efterfrågan på ledarskap* och *chefernas upplevda ledarskap*.

3.4.3 Argumentation

Det slutliga steget i processen är att använda det empiriska materialet för att föra självständiga analytiska resonemang som relateras till den existerande teorin inom området

(Rennstam & Wästerfors, 2011). I analysen kunde vi identifiera tydliga teman och mönster som kunde användas för att koppla våra upplevelser under intervjuerna till upplevelser som porträtteras i existerande litteratur. Detta bidrog till att vi kunde kombinera flera olika teorier med vårt eget material vilket gav upphov till en vidareutveckling av de existerande begrepp som används i litteraturen, med målet att beskriva konsultchefens roll i det triangulära anställningsförhållandet.

3.5 Kvalitetsbedömning och begränsningar

Analys och bedömning av studiens kvalitet baseras på dess trovärdighet och äkthet (Bryman et al. 2022). Dessa begrepp kan vidareutvecklas, enligt ett ramverk formulerat av Lincoln och Guba (1985, återgivet i Bryman et al. 2022) till kriterierna pålitlighet [*eng: Credibility*], överförbarhet [*eng: Transferability*], tillförlitlighet [*eng: Dependability*] och bekräftelsebarhet [*eng. Confirmability*]. Grunden till denna vidareutveckling är enligt författarna att dessa fyra kriterier möjliggör en analys av arbetets kvalitet utan att bortse från dess socialkonstruktionistiska utgångspunkt. Med detta menas att ramverket respekterar att varje person har en individuell uppfattning av verkligheten som baseras på den egna sociala konstruktionen av samvaron.

Med den socialkonstruktionistiska utgångspunkten som grund är det vårt mål att visa att just vår syn på verkligheten är pålitlig nog för att utgöra ett värdigt forskningsbidrag. Lincoln och Guba (1985, återgivet i Bryman et al. 2022) menar att pålitligheten i studien vilar mot huruvida studieobjektets uppfattningar förmedlas på ett realistiskt sätt som speglar deras faktiska verklighetsbild. Tillvägagångssättet de presenterar för att bäst bekräfta synsättets pålitlighet är genom en så kallad respondentvalidering. I denna process presenteras tolkningarna och analysen av det empiriska materialet för de som deltagit i studien, med målet att få bekräftat huruvida studien är träffsäker i att förmedla studieobjektets synsätt och åsikter för läsaren. Fördelen med en respondentvalidering är att den bekräftar att vi tolkat materialet korrekt. En risk och nackdel är att respondenterna har en idealisk bild av vad som "borde" ha sagts och hur organisationen porträtteras. Vi valde att inte genomföra en respondentvalidering, dels med respekt för projektets tidsram och dels enligt följande resonemang. Bedömningen vi gör är att pålitlighet i vår tolkning av studieobjektets verklighet härstammar från att vi säkerställt en djup förståelse hos samtliga i forskningsgruppen för det som yttrats under intervjuerna. Detta, i kombination med att ingen i gruppen var frånvarande under någon av intervjuerna, gör att vi kan vara trygga med att det som förmedlas i vår studie

bygger på en god förståelse för studieobjektet, fullt tillgängliga transkriptioner, låg risk för feltolkning och en vilja att avbilda organisationen på ett opartiskt sätt.

Vår uppsats pålitlighet har ytterligare förstärkts genom att vi har haft en medlem i gruppen som innehaft rollen som konsultchef. Detta kan enligt Lincoln och Guba (1985) ses som ett *långvarigt engagemang* (eng: *Prolonged engagement*) då forskaren är införstådd i rollen, det sociala sammanhanget och kulturen och kan därigenom säkerställa att studiens perspektiv är tillräckligt pålitliga för att kunna göra ett värdigt forskningsbidrag. Å andra sidan så kan detta leda till att vår studie blir vinklad åt denne personens synsätt och förhindrar oss att se nya perspektiv. Detta är något som har varit medvetna om under studiens gång och aktivt jobbat för att förebygga genom att ha ett öppet sinne för att ta in nya perspektiv, men framförallt att ge alla forskares synsätt lika mycket utrymme.

Överförbarhet syftar, enligt Lincoln och Guba (1985, återgivet i Bryman et al. 2022) till hur väl det går att föra över studiens resultat till en annan social kontext. De menar att denna bedömning ska göras med respekt för att studien undersöker en unik kontext, och att det därför kan vara en utmaning att göra studiens resultat överförbara. För att öka överförbarheten har vi arbetat med vad Lincoln och Guba (1985, återgivet i Bryman et al. 2022) refererar till som *täta beskrivningar* [eng: *Thick descriptions*]. Detta har vi gjort genom att beskriva den specifika kontext som vår studie utgår från genom att utförligt definiera komplexiteten i distansledarskapet, bemanningsbranschen, det triangulära anställningsförhållandet och andra specifika förutsättningar i den sociala kontexten för vår studie. Detta ger på så sätt nästa forskare förutsättningarna att själv bedöma huruvida våra resultat är relevanta i deras specifika kontext (Lincoln & Guba, 1985, återgivet i Bryman et al. 2022).

Tillförlitlighet, menar Lincoln och Guba (1985, återgivet i Bryman et al. 2022), bygger på transparens och tillgänglighet av de arbetsprocesser som varit aktuella i studien, som problemformulering, urval, anteckningsförande, och transkribering. Under studiens gång har vi kontinuerligt arbetat med att dokumentera vår arbetsprocess genom planerings- och uppläggsdokument, intervjuguider och en projektplan. Samtliga transkriptioner finns också tillgängliga i sin fulla form utan modifieringar. En drivande faktor för dokumentationen har varit behovet av att redovisa vårt arbete, inte bara för handledare utan även för peer-review- och opponentergrupper. Detta gör att vi har en utförlig dokumentation av studiens skapelse från början till slut.

Lincoln och Guba (1985, återgivet i Bryman et al. 2022) presenterar bekräftelsebarhet som ett sista kriterium, där fokus ligger vid moralitet, god tro och möjlig påverkan av personliga värderingar på studiens arbetsprocess och resultat. Enligt vår egen bedömning har vårt arbete härstammat från en ärlig vilja att veta mer om hur konsultchefer påverkas på sina arbetsplatser. Arbetsprocessen har baserats på tillvägagångssätt som är erkända och beprövade inom kvalitativ forskning och som enligt oss inte bara givit värdefulla resultat men också transparenta resultat som är enkla att härleda till sitt ursprung.

3.6 AI-användning

I denna uppsats har inget AI-verktyg använts.

4. Analys av empiri

I följande avsnitt presenteras och analyseras kärnan i studiens empiriska material. Avsnittet inleds med en inblick i chefernas syn på den för studien aktuella kontexten, för att sedan behandla de förväntningar cheferna upplevde ställdes på dem i denna kontext samt hur cheferna förhöll sig till dessa förväntningar i sitt sätt att leda. Avsnittet avslutas med en vidareutveckling av våra tolkningar av materialet genom en sammanfattning av de olika parternas roll i konstruktionen av ledarskapet.

4.1 Upplevd roll som konsultchef inom bemanningsbranschen

Den övergripande bild som målas upp av konsultcheferna av sin egen roll är att den är väldigt bred. Anledningen till att rollen upplevs som bred är att konsultchefen förväntas sköta allt från rekrytering av nya konsulter till att förvalta och följa upp nuvarande konsulter och stötta dem i sitt arbete ute hos kunder. Vikten av problemlösning betonas också, eftersom konsultchefen i stor utsträckning arbetar för att finnas tillgänglig för konsulterna och hjälpa till med att lösa deras problem. Rollen som konsultchef genomsyras även av administrativa arbetsuppgifter som schemaläggning, fakturering och löner. Detta gör att många konsultchefer presenterar rollen som uppdelad mellan administration och en typ av personlig kontakt som kan liknas vid HR-arbete. På frågan om hur konsultchefen upplever sina arbetsuppgifter ger Lisa följande utförliga svar som kartlägger chefens roll gentemot konsulten.

... läsa annonser, välja ut rätt kandidater, intervju dem på telefon, intervju dem fysiskt, ta referenssamtal. Och sen om det leder till en anställning, anställa upp, skriva anställningskontrakt, göra bakgrundskontroller, säkerställa att de får arbeta i Sverige, att det finns körkort, att de får arbetskläder. Ja, det är många olika moment som man ska göra. Och sen uppföljningen självklart då hos kund, både med kund och konsult. Trivs du bra? Funkar allting? Har du fått en bra upplärning? Och samma sak med kunden då, hur det känns och sådär. – Lisa

Det är en ganska 360 roll, ... se till så att allting funkar som det ska, kontinuerlig uppföljning och utöver det kan man säga så är det ganska mycket

administrativt också att se till så att tider, fakturering, löner och sånt blir rätt.

– Erik

Den [rollen] är väldigt bred. Man behöver ju ha koll på ganska mycket kring lagar och regler och olika kollektivavtal. ... Samtidigt som man ska vara en coach för arbetarna och så ska man också vara HR. – Johan

Det är tydligt att de arbetsuppgifter som konsultcheferna sitter med är starkt beroende av det specifika behovet från konsulter eller kunder, och att den typ av behov som konsultchefen hanterar varierar starkt. Då konsultchefen behöver hantera behov som att ordna ett anställningskontrakt och genomföra intervjuer till att kontrollera tider och löner krävs en bred kompetens. Bredden i arbetet exemplifieras vidare av Maria som menar att detta även gör det svårdefinierat.

Ja, vi brukar skämta om att ingen fattar vad vi jobbar med. Det är så jäkla brett. För vi har egentligen hela kedjan. – Maria

Variationen och bredden i arbetet gör att konsultcheferna kan kontrollera hela processkedjan från rekrytering till uppföljning. Lisa förklarar hur det kommer sig att rollen är just så blandad.

Rollen är ju väldigt blandad just eftersom man har kontakten både med sina konsulter och med sina kunder. Så man är ju verkligen mitt emellan. – Lisa

Lisa förklarar att blandningen och bredden i jobbet härstammar från konsultchefernas roll som problemlösare för två separata parter samtidigt, där problemlösningen ofta innebär medling av information mellan dessa två separata parter. Detta förklaras vidare av Erik som presenterar den dynamik som råder mellan konsultchef, konsult och kund.

När vi har fått ut konsulter i uppdrag då blir det att arbetsuppgifter, och fördelningen av sådana bitar där, sköter kunden och arbetsledarna. De fördelar och leder arbetet på plats. Sedan finns vi [konsultchefer] där för frågor kring anställning, till exempel. – Erik

Målet för konsultchefen är därmed att få ut konsulten i arbete och vidare att konsulten ska behålla sitt arbete genom att finnas där som stöd. Denna dynamik kan dock leda till att

konsultchefen har bristande insikt i vad som faktiskt försiggår på konsultens arbete, här enligt David och Anna.

Jag är inte jätte-sakkunnig i vad personen kommer få göra. Jag kanske till och med inte ens vet vad den personen kommer göra rent konkret. Jag kommer veta att det [arbetet] kommer vara på ett lager, men kanske inte specifikt vad den [konsulten] kommer göra. – David

Man blir brevbäraren. Du hämtar information från en plats och ska ge ut den åt ett annat håll, men du är... du är inte där och har inte liksom upplevt det själv. – Anna

Detta fenomen sätts i kontrast av Emma, som jämför det med ett tidigare arbetssätt, där insynen i konsulternas arbete var större.

Idag sitter vi på huvudkontoret här i Norrköping och man har inte lika nära kontakt. ... Vi var ju på [företagets namn] innan och satt och löste den [kontakten] på plats i huset, då hade man ju sina konsulter nära till hands dagligen. Vi hade bara en trapp upp, så hade de kontakt med oss på plats där. Nu är det ju mycket telefonsamtal. – Emma

Denna fränkoppling från konsultens faktiska dagliga arbete kan leda till att konsultchefen får en distanserad syn på konsultens anställning, där fokus enbart läggs vid att konsulten ska ta sig till arbetet och följa sina instruktioner, något som belyses av Johan.

Jag säger inte åt mina konsulter vad de ska göra egentligen. Jag ser till att de dyker upp på sitt jobb och vad man gör där de ska och så att kunden är nöjda med dem. – Johan

Vad angår problemlösning poängteras att de problem som konsultchefen hjälper till att lösa inte enbart berör arbetslivet. Även händelser som är av det personliga slaget behandlas.

... man är ju liksom en stöttepelare för konsulterna på alla plan. Allting ska funka, från arbetskläder till kontrakt, till att de ska ha koll på sina arbetstider, till att de vill vara lediga, till att det är någons mamma som har blivit sjuk och är jätteledsen. Det kan vara en mängd olika bekymmer och saker som man handskas med hela tiden. – Lisa

Här används ordet *bekymmer* för att beskriva några av de angelägenheter som en konsultchef behandlar. Detta visar på att en stor del av den dialog som förs med konsulter består av att lösa saker som inte är som de ska. Denna uppfattning speglas av andra konsultchefer.

Sen är det klart att, allt som oftast, är det när det går dåligt så är det kunderna man får prata med kring personerna, och först då kanske jag får prata med mina anställda med hur det går. Och det är ju roligt om man får prata om det går bra men det är väldigt sällan man får göra det utan det läggs väldigt mycket tid på det som går dåligt. – David

Under en högsäsong så tror jag det går ut på, eller för min del går det ut på att släcka bränder för det mesta. – Anna

Med *bränder* menas de akuta problem som konsulter och kunder hör av sig med, och som konsultchefen behöver lösa på kort varsel. Detta visar på vikten av konsultchefens tillgänglighet och möjlighet att släppa sitt arbete för att hantera komplikationer som uppstår ute på konsulternas arbetsplatser.

I sin helhet kan rollen som konsultchef bedömas tydlig och enkel i teorin men omfattande och invecklad i praktiken. Å ena sidan beskrivs rollen enkelt som den som ansvarar för att hitta personal och skicka ut dem på uppdrag. Å andra sidan kan rollen beskrivas som rekryterare, schemaläggare, coach, psykolog och HR-ansvarig samlat i en och samma roll. Detta pekar mot att konsultchefens uppgifter på många sätt är situationsbaserade och i hög grad beroende av konsultens och kundens efterfrågan på ledarskap.

4.2 Efterfrågan på ledarskap

Som konsultchef i ett bemanningsföretag framkommer det från intervjuerna att det råder varierande behov av ledarskap från både konsulter och kunder. De intervjuade betonar att deras roll omfattar mångsidiga ansvarsområden och att de möter förväntningar från både konsulter och kunder. En av konsultcheferna illustrerar detta delade ansvar genom att säga:

Som konsultchef så har vi uppdelat kundansvar hos oss och hos varje kund så har man x antal konsulter, så först har man kundansvar, sedan har man personalansvar kan man säga och vi sköter, det är en ganska 360-roll. – Erik

Erik beskriver att ledarskapet efterfrågas av både kunden och konsulten i den triangulära relationen med en konsultchef. Med kundansvar avses det ansvar som kunden efterfrågar, medan personalansvar avser det ledarskap som konsulten behöver. Detta skapar en situation där det som förväntas av konsultchefen ibland kan kollidera med olika intressen från både konsulten och kunden. Flera av de intervjuade konsultcheferna beskrev denna situation.

[Det] finns många utmaningar. Jag tycker ibland att det är en utmaning att man hamnar lite i kläm mellan kund och konsult. Vi har haft lite bekymmer hos en av mina kunder med att kunden tycker att konsult, vissa konsulter, inte har fungerat hundra procentigt och man får liksom en sida ifrån kunden och sen får man en helt motsatt sida ifrån konsulten som ser det på ett helt annat sätt och har en helt annan bild utav vad som har hänt. – Lisa

Lisa lyfter fram att en av de största utmaningarna som konsultchef är att balansera olika intressen från både kund och konsult. Detta kräver ett ledarskap som är både flexibelt och anpassningsbart för att tillgodose behoven hos både kund och konsult, samtidigt som det säkerställer effektiv kommunikation så att alla parter är nöjda. Konsultchefen Erik beskriver också denna utmaning.

Det är ju såklart individanpassat och situationsanpassat, så där skulle jag säga att det är ganska viktigt just med relationer både mot kunder och konsulter. – Erik

Detta citat framhäver det flexibla ledarskap som är nödvändigt för en konsultchef. I rollen som konsultchef krävs det att man hanterar omfattande ansvar och möter krav på ledarskap från både konsult och kund. Denna dynamik leder till en relation där det är avgörande att konsultchefen är både flexibel och anpassningsbar. Dessutom är ett välutvecklat människokännande nödvändigt för att effektivt kunna navigera i ledarrollen.

4.2.1 Konsulternas efterfrågan på ledarskap

Samtliga av de intervjuade cheferna uttrycker att deras ledarskap är väldigt varierande. I de branscher där företaget hyr ut sina konsulter skiljer sig jobberfarenheten bland konsulterna. Det måste därigenom ske en anpassning från konsultchefernas sida i hur de utövar sitt ledarskap.

Alla har olika arbetslivserfarenheter. Vi får in väldigt många. Vi anställer ju många som är, det här är den personens första jobb. Det kan ju vara att man kanske inte ens har bott i Sverige speciellt länge. Språket är ganska dåligt. Där måste man ju liksom vara med och stötta väldigt mycket. – Lisa

Skulle kunna vara IT-support eller en HR så har jag ju ett sätt att kommunicera. Har jag en maskinoperatör, lite språksvag i 19 år, så klart att jag möter individen på den nivån hen är. – Sara

Där är samma personal på ett uppdrag i en längre period och det känns i de fallen som jag har haft industrikunder där det är lite mer självgående. För de som brukar köra inom industri, de är oftast rätt så erfarna, kompetenta inom deras område. – Erik

Konsultcheferna beskriver att de konsulter de hyr ut varierar mycket i arbetsfarenhet och kräver därmed olika former av ledarskap. De konsulter som är mindre erfarna i bemanningsbranschen behöver ett mer intensivt ledarskap där flertalet konsultchefer upplever att de måste vara mer närvarande, utöva ett mer intensivt ledarskap och ge tydligare instruktioner. Å andra sidan upplever konsultcheferna att mer erfarna konsulter är mer självgående och kräver ett mer passivt ledarskap. För att kunna erbjuda så effektivt ledarskap som möjligt betonar några av konsultcheferna vikten av att bygga relationer för att lära känna konsulten och förstå vad denne efterfrågar i ledarskapet från konsultchefen.

Man har märkt vad konsulterna kanske mer efterfrågar. En liten sak för en konsult, eller som jag kan uppfatta som en liten sak, är en stor sak hos dem. Oavsett vad det är för typ av frågor som konsulten belyser och nämner så är det någonting som man måste ta till 100% allvar. – David

Men vi har en fråga ofta på intervjuer som man kan fråga. Hur tycker du att jag ska vara? Då kan man få lite tips och råd därifrån. Sen har man ju konsulter som man pratar med lite mer, till exempel på plats och som förklarar att det är jättehärligt att du alltid är här och hälsar på och tycker det är jättekul. – Emma

David och Emma understryker noggrant hur viktigt det är att förstå vad konsulterna efterfrågar och hur man bör anpassa sitt ledarskap efter vad som fungerar bäst för varje individ. Detta framhäver hur konsultens behov och önskemål direkt påverkar och formar

konsultchefens ledarskapsstil, vilken i stor utsträckning är formad av och beroende av konsulternas specifika förväntningar på ledarskapet.

När de intervjuade konsultcheferna ombads specificera vad konsulterna främst söker i deras roll och ledarskap, betonade de flesta att det primära behovet ligger inom det administrativa området. De framhöll att konsulterna oftast behöver stöd med schemaläggning, löneadministration och andra administrativa uppgifter.

Jag tror att de förväntar sig nog egentligen mest bara det här elementära, att de vet vart de ska, att det finns ett schema inlagt för dem, att de får sin lön i tid och att den ska vara rätt. – Lisa

Men det är ju väldigt så här egentligen basic saker som jag bara ska lösa så klart och som jag tror att konsulten också känner. Jag kan inte uppleva att de egentligen ställer några andra krav på mig utan det är högst skäliga krav skulle jag vilja säga. – Lisa

Först och främst vill personerna ha rätt lön och veta vad de ska göra. Den ska bara sitta, det ska inte vara tummar på det. – David

Denna syn kan uppfattas så att de grundläggande förväntningarna på dem är att de ska fungera som administratörer för konsulterna, och att en del konsultchefer inte känner av några ytterligare krav på sin ledarroll utifrån vad konsulterna efterfrågar. Denna efterfrågan kan till stor del förklaras av att konsultcheferna har en distanserad relation till sina konsulter då de inte befinner sig på konsulternas arbetsplatser, vilket är något som konsultcheferna i hög grad tar upp som en stor utmaning i rollen som konsultchef.

Jag blir ju inte lika nära dem oftast utan att de oftast får den dagliga stötningen då som sagt ifrån arbetsledaren på plats ... till många blir jag ju mer bara en administrativ stöttepelare som sagt, "lägg in ledigt på mig, lägg in semester" och så där. – Lisa

Lisas beskrivning av en administrativ stöttepelare belyser en central aspekt av synen på konsultchefernas roll, där de upplever att deras främsta uppgift är att hantera det administrativa arbetet. Detta medan arbetsledarna hos kunden ansvarar för större delen av ledarskapet och ser till att arbetet utförs effektivt och korrekt på arbetsplatsen. Dessa erfarenheter som chef kan jämföras med rollen som en förälder till en skolelev. Föräldern

ansvarar för att allt det praktiska runtomkring är i ordning, medan skolan och lärarna ser till att eleven, det vill säga konsulten, utför sina skoluppgifter korrekt och lär sig sina arbetsuppgifter under processen. För att effektivt agera som en administrativ stöttepelare för konsulterna understryker många konsultchefer vikten av att vara ständigt tillgängliga för konsulten.

Jag ska finnas tillgänglig för dem och kunna svara på frågor. Jag måste vara påläst för det är mig de kommer till med frågorna. – Maria

Beskrivningen från Maria ger uttryck för en uppfattning där den underordnade betraktar konsultchefen som en problemlösare och efterfrågar att konsultchefen ska ha svar på alla möjliga frågor men främst när det gäller de administrativa frågorna.

Jag jobbar på ett lite mer annorlunda sätt, det är väl lite där min tillgänglighet kommer in med att jag har svarat på helger. Jag svarar långt innan och efter min arbetstid. – Anna

Vi har ju liksom typ telefonerna på 24–7 så de kan ju alltid ringa och sms-a och så. – Emma

...min telefon ringer konstant. Men jag ser det som mitt sätt att finnas tillgänglig när jag inte alltid är där. – Maria

Konsultchefernas betoning på deras ständiga tillgänglighet understryker hur viktigt det är att alltid vara tillgängliga för konsulterna, svara på deras frågor och agera både som en administrativ stöttepelare och problemlösare. Att ständigt vara beredd på att en konsult kan ringa med ett brådskande problem är något som många konsulter ser som avgörande, men som också utgör en utmaning och komplicerar arbetet.

Så där är det ändå viktigt att, tycker jag i alla fall, att sticka ut på det sättet att du finns tillgänglig och det är där lite tiden kommer in också. Det här är lite mer av en livsstil, till slut. Det är inget 7–16 jobb... Konsulter pratar, du som chef kan faktiskt få ett ganska dåligt rykte för att du inte svarar i telefon eller för att du inte har återkopplat under en dag. – Anna

Anna framhäver att tillgängligheten är både nödvändig och starkt efterfrågad i hennes roll, samt att det är en aspekt som verkligen definierar rollen som konsultchef. Dock framhäver konsultcheferna inte enbart den administrativa stöttepelaren och problemlösaren som vad som

efterfrågas i ledarskapet av konsulterna. Något som är framträdande är även deras roll som en emotionell stöttepelare.

Det är klart att det var situationer med personer som har haft det jättesvårt privat. Då behöver man ta till den här mjuka sidan. Man har suttit som Dr. Phil. – David

Jag säger ofta till konsulterna att du är en del av företaget du är uttyrd på. Sen så har du mig som en stöttepelare i ryggen. Är det någonting som du känner att du inte vill ta med kunden, ta det med mig. – Maria

Beskrivningar från David och Maria ger uttryck för en upplevelse av att konsulterna efterfrågar ett mer emotionellt ledarskap där de har en person som de kan prata med om både arbetsrelaterade problem de inte vill ta med sin arbetsledare, men också mer privata saker som inte nödvändigtvis behöver vara arbetsrelaterade. Konsultchefen Maria beskriver ett typiskt exempel på hur ett sådant samtal kan se ut.

Men alltså de flesta saker är en irritation i stundens hetta. Att man bara är så jävla lack och då ringer man till mig och spyr lite och sen så har man fått ur sig det så kanske det inte var så farligt. Men så får de, konsulterna framförallt, jättegärna använda mig till det. Om du bara behöver spyr ur dig det här och jag kan säga, ja men alltså jag vet att det här har varit lite halvdant. Vill du att jag pratar med dem? Eller ska du ta det med dem först? "Ja men jag kan ta det själv". För oftast så behöver de bara att någon lyssnar. – Maria

Denna beskrivning antyder att konsultcheferna känner att konsulterna ser dem som en form av psykolog eller terapeut och förväntar sig ett ledarskap som prioriterar emotionellt stöd. Vid problem på arbetsplatsen förväntas de ofta agera medlare mellan kunden och konsulten. Detta visar att konsultcheferna upplever att det förväntade ledarskapet karaktäriseras av emotionellt stöd som sträcker sig bortom enbart administrativa uppgifter såsom semesterhantering och löneutbetalningar. Enligt konsultchefernas berättelser uppfattar de sin roll som en resurs där konsulter kan diskutera såväl arbetsrelaterade problem och relationer med kunder, som privata frågor som inte direkt anknyter till deras professionella roller. Andra konsultchefer delar sina erfarenheter om hur konsulter ibland efterfrågar ett mer motiverande stöd, antingen i form av att få tips eller genom att få mer motivation direkt från konsultchefen under arbetet.

*Jag förstår att det inte är roligt, men kan du göra det i två dagar i alla fall.
Och ja, men försöka liksom peppa dem lite, ger dem tips och tricks. – Johan*

*Men personer som man vet har ett driv som är duktiga. Där är det klart att om
man börjar se att det börjar trassla till det och att personerna är på en dålig
trend. Då får man ju kliva in och se hur mår du egentligen. Då gör man
sådana aktioner och säkerställer att det inte är något knas. – David*

Dessa berättelser från konsultcheferna tyder på att de upplever ett behov av ett coachande ledarskap, särskilt när konsulter inte presterar väl. Detta kan bli problematiskt med tanke på ansvarsfördelningen mellan konsultchefen och kunden. Formellt sett bör detta coachande ledarskap hanteras av kunden, men vissa konsultchefer märker att även de förväntas erbjuda denna typ av stöd. Efterfrågan av en emotionellt stöttande konsultchef varierar beroende på vilket stöd konsultcheferna uppfattar att konsulterna behöver och hur konsultchefen väljer att närma sig situationen. Denna situationsanpassning mellan att ge emotionellt stöd och motivera konsulten illustreras väl av konsultchefen Johan.

*Sen är det ju så att vissa behöver en arm runt axeln. Vissa behöver man
sparka på rumpen. – Johan*

Sammanfattningsvis varierar konsulternas behov av ledarskap betydligt, och det ledarskap som efterfrågas av konsultcheferna måste anpassas i hög grad baserat på vad varje enskild konsult efterfrågar av sin chef. Detta understryker vikten av flexibilitet och lyhördhet i konsultchefens roll för att kunna tillgodose de skiftande och specifika behov hos varje konsult de övervakar. I huvudsak efterfrågar konsulter att deras chefer fyller en administrativ roll, vilket innebär att hantera schemaläggning, lönefrågor och andra praktiska uppgifter som traditionellt förknippas med en konsultchefs arbete. Samtidigt finns det också ett ökat behov av emotionellt stöd, där konsulterna önskar att deras chefer antar en roll som liknar en psykolog eller en terapeut. I denna roll förväntas konsultcheferna erbjuda stöd och rådgivning för personliga frågor som konsulterna står inför. Denna dualitet i förväntningar ställer höga krav på konsultchefernas förmåga att balansera det administrativa ansvaret med ett mer personligt och emotionellt stöd.

4.2.2 Kundernas efterfrågan på ledarskap

I bemanningsbranschen bildas det en triangulär relation mellan kund, konsultchef och konsult, där både konsultchefen och kunden delar ansvaret för konsulten. Denna ansvarsfördelning är något som beskrivs av Emma.

Hos mig ligger det liksom att kunden eller att konsulten sköter de här simpla grejerna. Komma i tid, rasterna och sköta sitt arbete. Eftersom att vi inte är på plats så ligger det på kunden att deras arbetsledning ska se till att våra konsulter kommer upp i arbetstempo. – Emma

Denna uppfattning på ansvarsfördelningen innebär att kunden ska ta på sig en större ledarskapsroll. Det eftersom arbetsledaren finns på plats och har bättre insyn i det faktiska arbetet och därmed kan leda konsulten på ett mer effektivt sätt. Konsultchefen å andra sidan, hanterar mer av de övergripande förvaltningsuppgifterna. Denna uppdelning existerar eftersom konsultcheferna oftast inte är närvarande på arbetsplatsen och därmed har begränsad insyn i det dagliga arbete som konsulterna utför. Denna ansvarsfördelning är dock inget som alltid är helt klart och beror mycket från kund till kund.

Jag skulle säga att just inom lager-logistik, där är det mer hands-on för oss konsultchefer där kortare uppdrag. Det är där svänger lite mer och man får vara med i processen hos kunden lite mer. Industri-verkstad och andra sidan där är det lite mer... Där är samma personal på ett uppdrag i en längre period och det känns i de fallen som jag har haft industrikunder där de är lite mer självgående. – Erik

Eriks beskrivningar ger uttryck för att det finns en stor variation i vad konsultcheferna upplever att kunderna efterfrågar när det gäller ledarskap och speciellt när det kommer till olika branscher. Denna situationsanpassning när det gäller erfarenhet är en aspekt som lyfts fram av flera konsultchefer.

Man kan diskutera mer brett. Vissa kunder tål att man säger som det är. Vissa kunder gör inte det. Det är också så att man har fått lära sig att den här behöver agera på det här sättet, här behöver jag agera på det här sättet. – Emma

Är det företag som är van vid bemanning, jobbat många år med bemanning, då brukar de ta mer ansvar själva och vissa kunder de är kanske lite nyare så att då blir det att då får man stötta dem lite mer. – Erik

Emmas och Eriks citat visar att konsultcheferna uppfattar att olika kunder har varierande efterfrågan på ledarskap. Dessa krav grundar sig främst på kundernas erfarenhet och hur vana de är vid att hantera tillfälliga konsulter och leda dem effektivt i arbetet. Kundens erfarenhet i bemanningsbranschen påverkar även deras kunskap och arbete med ansvarsfördelningen av konsulter. Konsultchefernas uppfattning är att mindre erfarna kunder inte har samma djupa kunskap när det gäller att hantera särskilda situationer med konsulter, vilket gör att konsultcheferna upplever denna ansvarsfördelning som komplex och inte alltid helt tydlig.

Jag kan ofta ha diskussioner med kunder om att, har de ett klagomål på en konsult så frågar jag alltid: Har du pratat med konsulten? Väldigt ofta så är svaret: Nej men det är väl ditt jobb? I den här frågeställningen så blir jag så här: Ja fast den jobbar hos er. Ni har ett ansvar att lära ut rätt saker till personen. Den kanske har missuppfattat. Det kan vara så enkelt. Och då är det väldigt svårt för mig att gå in. Då blir det nästan lite för många kockar i soppan. För att jag kanske inte kan förklara vad den har gjort fel. – Maria

Marias beskrivningar tyder på att vissa kunder förväntar sig att konsultcheferna säkerställer att konsulterna utför sitt arbete effektivt och korrekt. Detta antyder att konsultcheferna uppfattar att vissa kunder kräver ett mer omfattande ledarskap från dem, där de inte bara ska hantera administrativa uppgifter utan även erbjuda ett mer coachande ledarskap.

Då hade jag hans kunder och så ringde kunden och sa, du, var är [personens namn]? Han har inte varit här på tre veckor. För det första är det jättekonstigt att kunden ringer efter tre veckor och säger att han inte har varit där. – Maria

Marias berättelse visar att kunderna förväntar sig att konsultcheferna ska hantera situationer inom den dagliga verksamheten, istället för att själva ta ansvar för det då det finns arbetsledare på plats som ska ha ansvar och leda den löpande verksamheten. Vidare har berättelser från konsultcheferna visat på att kunder förlitar sig på att konsultchefen ska hantera konsultens beteende, även i mer dramatiska situationer.

Och vi får ett samtal från kunden och bara, ni måste nog komma hit. Nu är det en av konsulterna som har knivhotat den andra. Och man bara, vad säger du?

– Maria

Citatet från Maria visar på att även i väldigt kritiska och dramatiska situationer förlitar sig kunderna på att konsultcheferna ska hantera situationen. Vidare framgår det från konsultchefernas uppfattningar att kunderna har höga prestationskrav på konsulterna och att de förväntar sig att konsultcheferna ska bidra till att få konsulterna att prestera.

Det är ju vad kunden vill att den ska göra. Han får komma med ett ben. Han får halta. Han ska komma hit och jobba. Jag är ju lite mer liksom. Ja men ta två dagar och vila efter operationen. Men jag blir ju lite liksom pressad av kunden att sen vara hårdare mot konsulten. Och då försöker jag också få konsulten att förstå att det är inte vad jag vill utan du behöver det. Kunden förväntar sig det av oss. – Johan

Citatet från Johan visar på konsultchefernas uppfattning att kunderna inte alltid har en mänsklig och förstående sida när det kommer till konsulternas varierande prestationer. Det tyder på att de ser konsulterna som en resurs och kräver att konsulterna alltid ska vara närvarande och prestera på arbetet och inte alltid förstår anledningen bakom prestationen. Detta är något som konsultchefen Johan beskriver i en annan situation.

Ja, där har jag stött på lite problem ibland för det händer att en kund hör av sig till mig. En arbetsledare: Ja men Simon här, det ser ut som att han inte vill vara här. Han är väldigt omotiverad. – Johan

Detta tyder på att konsultcheferna upplever att kunderna efterfrågar att de ska leda och motivera konsulterna i det verkliga arbetet för att säkerställa konsulternas prestation. Johan framhäver att konsultchefer står inför utmaningen att motivera och inspirera konsulter att arbeta mer effektivt, speciellt under omständigheter där deras insyn i det faktiska arbetet är begränsad och där kommunikationen sker på distans. Denna situation betraktas som en betydande utmaning för konsultcheferna. De nämner exempel där kunden önskar ett mer omfattande och praktiskt ledarskap från konsultchefens sida. Detta innebär att konsultchefen förväntas inte enbart hantera de psykosociala aspekterna, såsom konsulternas trivsel, utan också aktivt ingripa för att garantera att konsulterna levererar goda arbetsprestationer. Denna utvidgade roll liknar en föräldraroll där konsultchefen tar ett övergripande ansvar för både de

mjuka och de hårdare, mer praktiska delarna av arbetet. Denna upplevda efterfrågan på en dubbel ansvarsroll skapar en komplex dynamik där konsultchefen måste balansera mellan att vara en stödjande mentor och en effektiv arbetsledare, vilket kan föra med sig utmaningar i såväl rollen som i arbetsrelationerna.

4.3 Konsultchefernas upplevda ledarskap

Även om konsultcheferna på företaget generellt upplevde likartade förväntningar på sitt ledarskap, avslöjade deras erfarenheter att olika konsulter och kunder hade varierande behov och efterfrågan av ledarstilar. Analysen av deras upplevelser har identifierat två huvudsakliga ledarskapsstilar som skiljer sig åt baserat på konsulternas och kundernas förväntningar. En del av konsultcheferna betonade ett fokus på att anpassa sitt ledarskap för att direkt möta konsulternas behov av stöd och vägledning, medan andra prioriterade kundernas krav på effektivitet och resultat. Vidare finns det uttalanden från vissa konsultchefer som inte entydigt passar in i något av dessa perspektiv, vilket indikerar att de befinner sig i en slags gråzon där de balanserar mellan att uppfylla både konsulternas och kundernas skiftande förväntningar på ledarskap.

4.3.1 Relationsbyggande, tillgänglighet och trygghet

Grunden för relationen mellan konsultchef och konsult handlar om att bygga tillit och förtroende dem emellan. Detta börjar redan under intervjun, men bearbetas också kontinuerligt under anställningen. Under arbetsintervjun så finns det utsatt tid för konsultchef och konsult att faktiskt lära känna varandra. Detta är även något som prioriteras, ofta till följd av att tjänsterna är av enklare karaktär och personens personlighet och motivation snarare står i centrum. Däremot så finns det många gånger en tendens till att intervjuerna är korta till följd av tidsbrist från konsultchefernas sida eller kunders behov av konsulter på kort varsel. Detta leder i sin tur till att intervjuerna snarare blir ytliga och att man missar en viktig del i relationsbyggandet.

Antingen har du en intervju som är på tio minuter och får det ytligare och inte har en aning om vem som kommer ut i arbetsplatsen sen eller så avsätter du en hel timme och pratar om allt mellan himmel och jord, och jag, i alla fall, lär känna en person väldigt mycket bättre på det sättet och gå in mer djupgående. – Anna

Detta är också ett problem som återkommer när konsulter passas mellan konsultchefer och olika uppdrag utan att träffa sin nya konsultchef.

Det kan vara till exempel min kollega [kollegans namn] som anställt en person. Sen går hon på mammaledighet och helt plötsligt så kommer jag. ...

Det är ungefär som att man ska uppfostra någon annans unge. – Johan

Intervjuerna är väldigt viktiga, inte bara för att skapa tydlighet i vad rollen som ambulering konsult faktiskt innebär, men även för att lära känna konsulten på ett personligt plan och skapa en personlig relation vilket flertalet konsultchefer pekar på är en mycket viktig del i deras ledarskap. Dels för att konsulten ska känna sig som en del av organisationen och känna ett större värde av sitt jobb, men också att de bidrar till något större och att ens jobb och prestation faktiskt påverkar andra människor.

Om jag [konsulten] gör fel så, blir det inte så att det är bara ett företag, utan man kanske har en nära relation till sin chef, och man känner att man gör gynnare chefen också. – Anna

Mitt mål i mitt ledarskap är att jag ska ha ett förtroende för våra konsulter, mina anställda, att de ska känna en tillhörighet och att kunna vända sig till mig och att det inte ska kännas konstigt för dem. – David

Då tror jag konsulten, om vi har en tät dialog, känner ett ansvar att inte svika mig så att den gör ett bra jobb. – Johan

På så sätt påvisar detta en ömsesidighet i relationen där man genom relationsbyggandet visar att man bryr sig om varandra, och att jobbet inte bara blir ett jobb. För att behålla detta så måste relationen upprätthållas, något som Lisa framhäver.

Men ett förtroende är inget heller man kan förväntas att få, utan det är någonting som måste byggas upp på vägen. – Lisa

Därmed krävs att relationerna underhålls för att ett förtroende ska finnas kvar. Detta görs genom att man under anställningens gång ställer upp för varandra, men det handlar också om att förstå innebörden av sitt jobb och att konsulten också ska ha förståelse för sin konsultchef.

Jag försöker vara förtroendeingivande så att de känner sig trygga i sin anställning så att de inte går runt och oroar sig. ... Kan jag ställa upp för min konsult? Så kan jag få tillbaka det genom att den ställer upp för mig. – Johan

Har jag suttit och lagt ner den här tiden på den här individen och ser till att den faktiskt har kommit ut och kan försörja sig i sin familj, betala sina räkningar, det ska liksom finnas någon tacksamhet där. – Anna

På detta sätt bygger man upp en relation som är mycket baserad på ett givande och tagande till följd av den personliga aspekten. Utöver ömsesidigheten för att bevara dessa relationer så jobbar konsultcheferna med öppen och ärlig dialog där mycket fokus läggs vid tillgänglighet och att alltid vara där för konsulten. På så sätt så bygger man upp ett förtroende, och konsultchefen ses som en trygghet för konsulten och tar en roll som någon som man alltid kan få stöttning av.

Att man ändå förstår att den man jobbar med är en person också och att man ändå finns där för sina konsulter. Det är okej att de får prata av sig idag. De får liksom, om det är någonting hemma, de ska känna sig trygga med att våga prata med mig. Jag känner väl ändå att jag har fått mer av mina konsulter när man har en ärlig kommunikation med dem. Att de ändå vågar lita på en tillbaka. – Emma

De är mer öppna och är mer mottagliga för att såsom jag vill att de ska vara öppna mot mig, är ju jag lika öppen tillbaka, så det handlar ju inte bara om att jag ska lära känna dem, utan de ska lära känna mig också. – Anna

Genom att då visa att man bryr sig om konsulterna och har en öppen dialog så bygger man på den personliga relationen som på sätt och vis kan liknas vid relationen mellan en förälder och ett barn. Denna liknelse kan utvecklas med att konsultchefen blir en trygghet som man alltid kan vända sig till, vilket även är något som återspeglas i konsultchefernas bild av sitt eget ledarskap.

För mig handlar ledarskap till våra konsulter ganska ofta om att skapa trygghet. – Sara

Denna relation är dock svår att underhålla till följd av det stora antalet konsulter som konsultcheferna har under sig, men även till stor del till följd av distansen som ledarskapet innefattar.

De [konsulterna] ska känna en tillhörighet och att kunna vända sig till mig och att det inte ska kännas konstigt för dem. Och det blir ju någonstans i det här en paradox när man upplevs som att man är längre ifrån dem.
– David

Distansen mellan konsult och konsultchef leder till att konsultchefen får starkare relationer med de lågpresterande konsulterna och de högpresterande faller på så sätt i glömska.

Ju mer problem en konsult skapar, med tanke på att det kanske då är mycket frånvaro eller problem med någon misskötsel eller liknande, då får ju de också mer fokus. Och då har man ju en tätare dialog oftare med de konsulterna som kanske inte fungerar hundra procentigt. – Lisa

Detta får sedan följderna att de högpresterande konsulterna interagerar mindre med konsultcheferna och uppfattar inte ledarskapet som tudelat mellan kund och konsultchef, utan uppfattar endast kunden som sin ledare. Detta får även effekten av att man inte ser interaktionen med sin chef från företaget som något positivt, utan snarare något som man vill undvika.

Och det är ju roligt om man får prata om det går bra men det är väldigt sällan man får göra det utan det läggs väldigt mycket tid på det som går dåligt. Det är ju oftast det som är så himla akut hela tiden. Så att ha möte med ens chef är oftast inte skitpositivt när man blir kallad till det. Det är väldigt sällan som man kallar till ett möte där man får berätta hur duktig personen är.
– David

Detta i sin tur visar hur viktig daglig och spontan interaktion och uppföljning med konsulterna är för att inte bara trycka på när det går dåligt, men också när det går bra. Till följd av den begränsade tid som konsultcheferna har och att det leder till att konsulter ibland faller i glömska kan det således leda till att de inte ser sin konsultchef som varken ledare eller chef.

Det känns konstigt att kalla mig chef. "Jag har aldrig pratat med dig".

– Johan

"Men vadå du är aldrig på plats, du kan inte vara min chef." Utan de ser sina arbetsledare på plats som chef. – Emma

Följaktligen kan den tillhörighet man strävar efter att uppnå gå förlorad när dessa interaktioner uteblir, vilket leder till att relationen mellan konsult och konsultchef försämras. Å andra sidan är detta inte något som verkar bekymra andra konsultchefer. Utan så länge de presterar och kunden är nöjd med dem, så spelar det ingen roll vem konsulten ser som sin ledare eller chef.

Du behöver inte se mig som en chef, men gör ett bra jobb ute hos kunden.

– Johan

Till följd av detta betonas dock vikten av kundbesök och att visa sig för konsulterna. Detta är något som konsultcheferna lyfter fram vara av stor vikt när ledarskapet till i huvudsak utförs på distans.

[Vid kundbesök] Går man runt och går ut till kunderna och frågar sina konsulter hur mår du, hur är läget? Och ändå visar att man bryr sig ... Man visar att man finns där för sina konsulter. Att man är förstående i relationerna oavsett vilken det är. – Emma

Men den här rundan går man och går runt och pratar liksom alla konsulter som är på plats, ser till att träffa så många som det bara är möjligt ... Det blir en trygghet tror jag både för konsulterna och kunderna. – Lisa

Ja, men lära känna en person på ett bättre sätt. Man får väldigt mycket ut av att liksom åka ut och besöka kunder. ... Du har tid för att liksom grotta in dig i personer på ett helt annat sätt. – Anna

Till stor del handlar det om att konsultcheferna under dessa tillfällen får möjlighet att vara personliga med sina konsulter, få dem att känna sig sedda och uppskattade och trygga i sin arbetsplats, men också snappa upp frågor som konsulterna har som annars undviks för att man inte har sin chef i närheten. Därigenom har man en möjlighet att uppmärksamma de som annars faller i glömska och kundbesöken blir därmed en väldigt viktig del i ledarskapet.

Konsultcheferna upplever dock också att distansen kan tillföra positiva effekter, såsom att man blir tagen mer seriöst av sina konsulter och att ens roll blir mer professionell.

Så att sitta distans och ha en typ av ledarroll för mig har varit mycket enklare.

Man blir mer seriöst tagen. – Emma

Att ens ledarroll att man har blivit lite mer professionell. Eller jag uppfattar det som att man är lite mer professionell. Då är det mer uppstyrt när man är på distans på det sättet än att man mer är i närheten. För när man väl tar till möten så blir det ordentligt. – David

Att man får en mer professionell relation skulle däremot kunna leda till att den personliga aspekten i relationsbyggandet fallerar som tidigare betonats som en betydande del i att bygga förtroende och att uppfattas som en trygghet. Å andra sidan underlättar denna aspekt deras styrning av konsulten och markerar den tydliga gränsen mellan kompis och chef eller ledare som flertalet av konsultcheferna lyfter som en viktig del i relationsbyggandet. Detta är en balans som betonas att vara svår att hålla, men flertalet av konsulterna betonar ett mänskligt ledarskap i denna del för att visa att man fortfarande är chef, och att man inte har en vänskapsrelation.

Jag försöker ändå vara personlig. För det tror jag också blir lite nyckeln när man inte är på plats. Att man ändå kan visa att jag är en människa och du är en människa. Jag tror inte att jättemånga ser mig som en sträng chef. Utan mer som någon de kan vända sig till. – Maria

Målet med relationsbyggandet är dock i slutet att lära känna sin konsult för att veta hur den enskilda individen fungerar och hur denne ska behandlas för att den ska bli så nöjd som möjligt på sin arbetsplats. På så sätt leder relationsbyggandet till möjligheten att anpassa sitt ledarskap efter person och situation. Detta är något som konsultcheferna lyfter är av stor vikt för att kunna utöva rätt typ av ledarskap och därigenom maximera resultaten från konsulten så att den gör ett så bra jobb som möjligt. Detta då en nöjd konsult ger en nöjd kund och framgång för alla parter. Det leder även till, som tidigare nämnt, att konsulten känner en viss plikt mot sin konsultchef att prestera, och på så sätt sätter även relationen en viss press på konsulten.

Om jag har en god relation till min anställda och den är nöjd med mig som chef, då har jag en person som kommer i tid. Jag har en person som sköter

sina raster. Jag har en person som lyssnar på mig och jag har en person som är duktig på sitt arbete. Har bra närvaro och trivs på sitt arbete. – Anna

Men det som gör det värt att få en bra relation är att då vet jag liksom vad personen går för. Jag kan lita på personen mera. ... Så blir det en bra produkt som vi sen kan skicka ut till våra olika kunder. – Johan

Sammanfattningsvis grundar sig konsultchefernas ledarskap väldigt mycket i relationsbyggande och i synnerhet i att lära känna konsulterna för att bättre kunna anpassa sitt ledarskap efter varje individ. Detta är i syfte att skapa tillit och framstå som förtroendeingivande för konsulten och visa att man är en person som man alltid kan vända sig till när man har problem eller funderingar. För att bygga relationer läggs mycket fokus på tillgänglighet, öppen och ärlig dialog, samt att vara personlig, men samtidigt inte bli för nära konsulten och få en allt för vänskaplig relation. En utmaning i relationsbyggande är dock den distans som präglar relationen mellan konsult och konsultchef, vilket i sin tur betonar vikten av kundbesök och att då träffa konsulten ansikte mot ansikte. Syftet med relationerna är därmed att de ska känna delaktighet i organisationen och som en del av något större. Utöver detta så syftar relationsbyggandet även till att skapa förtroende och ta ett psykosocialt ansvar för konsulten, samt att ge sig själv möjligheten att person- och situationsanpassa sitt ledarskap.

4.3.2 Tydlig kommunikation och coaching

Det finns ett framstående mönster i hur konsultcheferna understryker tydlighet i sin kommunikation med konsulterna. Vikten av detta är även något som betonas flertalet gånger, delvis för att många i organisationen antingen är språksvaga eller att det kan vara personens första jobb, men även för att kommunikationen med konsulterna ofta är lågfrekvent och när man väl kommunicerar är därmed tydlighet väldigt viktigt. Detta innebär att konsultchefen ger konsulten en mycket tydlig förväntansbild för att konsulten ska kunna prestera i enlighet med kravbild. Detta kommer mycket från att visa vad som gäller när man är ute på arbetsplatsen, men också att förtydliga ansvarsfördelningen gällande chefs- och ledarskap mellan kund och konsult. Detta är något som inleds vid första intervjun, men de jobbar kontinuerligt för att upprätthålla en tydlig förväntansbild vilket är extra viktigt när ledarskapet är på distans.

Tydlig kommunikation. I den här branschen så är det A och O tycker jag. För vet inte konsulterna vad som förväntas av dem så är det jättelätt att göra ett misstag. – Maria

Det jag tror det viktiga är att inte dalta för mycket med någon, och liksom inte söka någon genväg till att komma fram till ett fint svar som du tror att du vill att personen ska höra, utan ibland behöver du vara extra tydlig i att det är du som är chef. Det är du som bestämmer. Du behöver anpassa dig efter hur vi jobbar. – Anna

Tydlighet i förväntansbild är något som byggs upp av både konsultchef och kund. Detta leder till att kommunikationen mellan konsultchef och kund måste fungera bra för att konsulten inte ska bli splittrad och ha olika förväntansbilder. Därmed är samarbetet mellan kund och konsultchef väldigt viktigt för att ge förutsättningarna för konsultchefen att utöva rätt ledarskap, och genom detta även ge konsulten rätt förutsättningar för att prestera på sin arbetsplats. I vissa fall är kommunikationen mellan konsultchef och kund bristande vilket resulterar i att konsultchefen behöver vara extra tydlig i att förklara skeenden. Detta innebär att de behöver vara pedagogiska i sin kommunikationsstil till konsulten.

Då försöker jag ha så att konsulten ändå får en förståelse för min position också. Det tycker jag är bra att vara tydlig så att den förstår varför jag gör som jag gör. – Johan

Denna pedagogiska kommunikationsstil är även något som är genomgående i konsultchefens interaktioner med underpresterande konsulter och speciellt i ett försök att motivera dem genom att belysa vikten av personlig utveckling, men även karriärutveckling och guida dem genom detta för att få dem att prestera väl ute hos kund.

Genom att försöka få dem att förstå att det finns en större bild. ... jag förstår att jag är mitt egna varumärke. Jag lägger stenar hela tiden och till slut så blir det ett stort hus. Så man försöker ändå bita ihop. Det är typ så jag försöker prata med konsulterna så att de hela tiden är motiverade till att göra ett bra jobb. – Johan

Mitt fokus idag är ju mycket mer coachning på själva, inte arbetsmomentet, utan arbetet överlag. Att konsulten sköter mycket runt omkring arbetet och att man förstår innebörden till varför man faktiskt går till ett jobb. – Emma

Den raka, ärliga och pedagogiska kommunikationen resulterar således i att konsultchefen tar rollen som coach. Delvis att hjälpa konsulten vid motgångar, men också att få konsulten till att se en större bild i varför arbetet man har är viktigt. Att få konsulten att “se den större bilden” uppnås exempelvis genom att betona vikten av att man hela tiden måste tänka på sitt personliga varumärke, eller bara vikten av att faktiskt ha ett jobb att gå till, men också att ens jobb kan leda till att konsulten i framtiden får jobb som konsulten trivs bättre med. På så sätt hjälper konsultchefen konsulten att jobba med personlig utveckling och på sikt även självförverkligande. Detta är även något som konsultcheferna tar i beaktning under konsultens anställning och konsultchefen hjälper således konsulterna i deras karriärutveckling. Därmed motiverar man konsulten till att göra ett bra jobb och prestera hos kund.

Rak och tydlig kommunikation är som nämnt inte bara viktigt i relationen mellan konsultchef och konsult, men även mellan konsultchef och kund. Detta för att försäkra att konsulten får rätt typ av ledarskap från arbetsledaren och därmed rätt förutsättningar att prestera. Detta leder sedan till att det inte bara ställs krav på konsult och konsultchef, utan det ställs även krav i motsatt riktning på att kunden tar sitt ansvar och gör sitt jobb på rätt sätt.

Men jag är ganska tydlig med mina både kunder och konsulter. Om jag tycker att någonting är fel, om jag tycker att kunden har behandlat konsulten fel, men då säger jag det. Jag säger kanske inte att ni har gjort fel, utan här har vi en situation som vi behöver kolla på. – Maria

Där vill jag ju alltid ha en kund som är beredd på att jobba med personalen och se ett långsiktigt behov och inte se oss som arbetsgivare eller konsulten som de som bara kan bytas ut på en sekund. Så där är det jätteviktigt att kunden eller den som sitter på den rollen faktiskt också har fått en tydlig arbetsbeskrivning i hur de ska jobba utifrån vår personal. Där är det jätteviktigt också att inte se skillnad på vad det står för företag på tröjan, utan alla ska behandlas på lika sätt och där är det jätteviktigt att kunden tar sitt ansvar. – Anna

På detta sätt blir den raka och tydliga kommunikationen ett sätt för konsultchefen att skydda konsulten från negativa influenser från ett ineffektivt ledarskap från kundens organisation. Detta säkerställer att konsulten får rätt förutsättningar att prestera, men det är också ett sätt att förtydliga ansvarsfördelningen mellan kundorganisationen och bemanningsföretaget för att se till att ledarskapet inte uteblir. Detta skiljer sig mellan olika kunder beroende på om de har haft bemanningslösningar under lång tid eller inte då de ofta lär sig med tiden hur det fungerar, men även kunden kan här behöva klar och tydlig vägledning. På detta sätt så tar konsultchefen rollen som konsultens beskyddare genom att säkerställa att de behandlas rättvist och blir hörda på sin arbetsplats. På så sätt hjälper de till att bevaka sina konsulter intressen.

Rak och tydlig kommunikation är därmed av stor väsentlighet i det triangulära anställningsförhållandet. Inte bara för att säkerställa kundens krav som de har på konsulten, men också för att ge konsulten rätt förutsättningar och sätta krav på att kunden presterar. Detta genom att ge en tydlig kravbild, men också genom att ta en roll som coach, samt att agera som konsultens beskyddare. Således ger konsultchefen konsulten rätt förutsättningar att prestera och utvecklas både personligt och karriärmässigt.

4.4 Konsulternas roll i konstruktionen av ledarskapet

Som framgår av de tidigare avsnitten, finns det enligt chefernas mening en relativt enhetlig syn på att deras roll som konsultchefer ställer stora krav på att vara situationsanpassade och flexibla i sitt arbete. Mycket av denna omfattande situationsanpassning kan förklaras av att konsultcheferna uppfattat att det finns en stor variation i behov och efterfrågan från konsulterna. Dessa behov varierar beroende på konsulternas arbetslivserfarenhet, bakgrund och yrkesområde, vilket kräver olika typer av ledarskapsstilar.

Två tydliga efterfrågade ledarskapsstilar kunde identifieras baserat på konsultchefernas berättelser och uppfattningar. Konsultcheferna betonade starkt att vissa konsulter enbart begärde ett administrativt ledarskap där efterfrågan krävde enbart korrekt schemaläggning och löneadministration var det mest framträdande. Denna uppfattning ledde till att konsultcheferna antar ett passivt ledarskap, anpassat efter det behov som konsulterna uttryckte. Detta innebar att de tillbringade mindre tid med de konsulter som inte efterfrågade ett mer intensivt ledarskap, vilket i sin tur resulterade i ett svagare relationsbyggande mellan konsult och konsultchef.

Genom konsultchefernas uppfattning betonade de att vissa konsulter efterfrågade ett mer intensivt ledarskap som karaktäriserades av emotionellt stöd. Genom konsultchefernas berättelser kunde det tolkas att tillgängligheten var något som uppfattades som krävande men av högsta vikt. Vissa konsultchefer upplevde att deras roll liknade den hos en psykolog, där de förväntades ge stöd till konsulterna vid såväl arbetsrelaterade som privata problem. Denna situationsanpassning som konsultcheferna upplevde kan liknas vid den uppgift som regelbundet faller inom rollen som förälder då kraven på ledaren uppfattas som att vara både en administrativ stöttepelare som skulle kunna hjälpa de navigera i yrket men också en emotionell stöttepelare som skulle finnas som stöd vid mer emotionella behov.

4.5 Kundernas roll i konstruktionen av ledarskapet

Som tidigare avsnitt har visat påverkas konsultchefernas ledarskap av flera olika intressenter inom bemanningsbranschen, som har olika förväntningar på deras roll. För att säkerställa att bemanningsföretagets kunder är nöjda, är det avgörande att konsultcheferna effektivt kan möta dessa förväntningar. Konsultchefernas uppfattning tyder på att kundernas huvudsakliga efterfrågan fokuserar på att de vill ha kompetent personal som kan utföra sina arbetsuppgifter effektivt och korrekt, snarare än att prioritera mjuka värden som trivsel och konsulternas personliga välmående.

Denna inriktning på mer konsekventa prestationer från konsulterna ställer specifika krav på ledarskapet. Konsultcheferna upplever att de måste anta en mer direkt och tydlig ledarstil för att säkerställa att konsulterna är väl förberedda och informerade om sina roller och ansvar. Detta innebär att de behöver anpassa sitt ledarskap för att inte bara stödja konsulterna i deras professionella utveckling, utan också för att garantera att de uppfyller kundernas strikta krav på prestation och professionalism. Effekten av detta är ett ledarskap som fokuserar mer på resultat och prestanda än på att bygga relationer och hantera känslomässiga behov, vilket reflekterar de krav som kunderna ställer. För konsultcheferna innebär det en ständig balansakt mellan att upprätthålla en hög nivå av service och effektivitet, samtidigt som de behåller en stödjande roll för sina konsulter. Detta skapar en dynamik där ledarskapets konstruktion inte bara är en respons på de interna behoven utan också starkt påverkas av externa förväntningar.

4.6 Ledarens roll i konstruktionen av ledarskapet.

Som beskrivits i tidigare avsnitt har det funnits en varierande uppfattning om vad som har efterfrågats av både kunder och konsulter. Det har identifierats ett mönster där konsultchefer ofta ser sig som medlare i den triangulära relationen som karakteriserar bemanningsbranschen. Konsultchefernas primära uppgift framstår som att balansera och tillgodose behoven och efterfrågan hos alla involverade parter.

Denna medlarroll kan utforskas genom två distinkta ledarskapsstilar, som reflekterar olika prioriteringar i hanteringen av ledarskapsförväntningar. Å ena sidan finns de konsultchefer som sätter konsulternas välbefinnande främst. Dessa chefer tenderar att tillämpa en mjukare ledarstil som fokuserar på relationsbyggande. Målet är att konsulterna ska känna trivsel och mening med sitt arbete, vilket ses som avgörande för att de ska kunna prestera optimalt. Denna ledarstil prioriterar ett personligt engagemang och stöd för att främja konsulternas långsiktiga utveckling och tillfredsställelse. Å andra sidan finns de konsultchefer som prioriterar kundens behov främst. Dessa chefer är benägna att anta en mer tydlig och direkt ledarstil. Fokus ligger på att driva konsulter mot högre prestationer genom tydliga krav och förväntningar. Ledarskapet här är mer resultatorienterat, där konsultens resultat och effektivitet lyfts fram som centrala mål.

Grunden för dessa ledarskapsstilar tycks vara grundad på konsultchefernas personliga tolkningar av det efterfrågade behov och hur de uppfattar sin egen effektivitet i rollen som medlare. Detta leder till varierande strategier för att uppnå optimal tillfredsställelse och effektivitet i relationen mellan konsult och kund, där varje ledarstil reflekterar en unik balans mellan personalens välmående och kundens affärsintressen.

5. Diskussion

I det kommande avsnittet kommer de empiriska resultaten att jämföras och ställas i relation till befintlig forskning. Diskussionen av det empiriska materialet syftar till att fördjupa förståelsen av konsultchefernas syn på sitt ledarskap samt deras respons på efterfrågan på ledarskap från deras följare. Genom denna analys avses att vidare nyansera och konkretisera den befintliga teorin.

5.1 Konsultchefens upplevelse av den triangulära relationen

Ett genomgående tema i vårt empiriska material är hur konsultcheferna upplever att de hamnar i kläm mellan kunden och konsultens efterfrågan på ledarskap. Detta är till följd av kontrasterna i det efterfrågade ledarskapet där konsulterna efterfrågar ett ledarskap som främst berör psykosociala aspekter och personlig utveckling. Å andra sidan så efterfrågar kunden ett hårdare ledarskap som säkerställer konsultens prestation med hjälp genom rakhet och tydlighet. Detta leder till en situation där konsultchefen måste balansera kundens och konsultens intressen och prioritera ena partens intressen utöver den andras. Detta kompliceras ytterligare av den bristande insyn som konsultchefen upplever som till följd av det omfattande distansarbetet, och i synnerhet att hantera problem och konflikter där konsult och kund har olika ståndpunkter. Vår empiri visar vidare på att till följd av komplexiteten i denna relation kan en rubbning i den ena relationen leda till en rubbning i den andra relationen. Detta belyser även Van Breugel et al. (2005) som menar att en god relation mellan konsultchef och konsult leder till en nöjd kund och vice versa, samt så menar Ward et al. (2001) att missnöjdhet hos kund lätt kan leda till att de byter bemanningsföretag. För att hantera denna komplexitet så jobbar konsultcheferna i omfattande utsträckning med ett situationsanpassat ledarskap baserat på relationsbyggande för att kunna få insyn i de olika scenarierna och därefter kunna ta rätt beslut. Därmed vill vi poängtera vikten av relationsbyggande i konsultchefens ledarskap för att kunna hantera denna komplexitet och effektivt kunna balansera relationerna i det triangulära anställningsförhållandet.

Grunden till vikten av relationsbyggandet ligger i att ledarskapet i stor utsträckning är konstruerat av följaren. Detta framgår i vår empiri då konsultcheferna sällan utövar ledarskap om det inte efterfrågas, men finns alltid tillgänglig och är ständigt beredd att utöva ledarskap när det behövs, vilket går starkt i linje med Alvesson och Bloms (2014) koncept om ledarskap

på begäran. Det som vi dock har sett i vår empiri är att det inte bara är följaren som begär ledarskap, utan även kunden efterfrågar inflytande i ledarskapet över konsulterna och bör därmed också ses som medkonstruktörer. Därav nyanserar vi teorin om ledarskap på begäran och utvecklar den genom att argumentera för att aktörer utanför ledar-följarrelationen också bör beaktas som medkonstruktör till ledarskapet.

Vår studie poängterar även relationernas roll för att kunna utöva rätt typ av ledarskap, men även att relationsbyggandet har en stor roll för att ledarskap ska utövas över huvud taget. Detta är vidare problematiskt då det triangulära anställningsförhållandet kombinerat med distansen, enligt vårt empiriska material, kan leda till att konsultchefen faktiskt inte blir sedd som varken chef eller ledare, och därav efterfrågas heller inget ledarskap utav dem. Detta är speciellt problematiskt sett i relation till den typ av ledarskap som kund utövar över konsulterna. Detta eftersom kunden enligt tidigare forskning aktivt utesluter konsulterna från gemenskap och företagskultur (Barley & Kunda, 2004, Viitala & Kantola, 2016) och behandlar dem som en resurs snarare än en medarbetare (Barley & Kunda, 2004). Det relationsorienterade ledarskapet som vi sett i vår empiri, och som går i linje med Svensson et al. (2015), blir därav av stor vikt för att få konsulterna att prestera önskvärt. Detta är i synnerhet viktigt att poängtera då vår empiri stundtals visar på att konsultcheferna aktivt avstår från att utöva ledarskap om arbetet går enligt rutin. Därav utmanar vi föreställningen om att ledarskap endast bör ske på efterfrågan av följaren – i denna kontext finns det ett tydligt behov och syfte för ledaren att också initiera ledarskapsprocessen.

Som Ward et al. (2001) lyfter i sin studie, så kan ansvarsområden mellan bemanningsföretagets chefer och kundorganisationens chefer variera beroende på den relation och grad av samarbete som finns däremellan. Detta är även något som vi också sett i vår empiri och därmed vill poängtera, samt utveckla, varför samarbetet mellan konsultchef och kundorganisationen är viktigt från ett ledarskapsperspektiv. Detta då vi tydligt ser att konsulten och kunden har två olika efterfrågan på ledarskap, och det är denna kombination efterfrågan som konstruerar ledarskapet. Detta förtydligar därmed vikten av en god relation för att ledarskap ska efterfrågas, och hur den formar det ledarskap som utövas.

Sammanfattningsvis så visar vår studie på vikten av att se följarna och utomstående aktörer som medkonstruktörer till ledarskapet, men även vikten av att konsultchefen själv initierar ledarskapsprocessen för att de ska uppfattas som ledare. Vidare understryks ett omfattande

arbete med relationsbyggande med både konsulter och kunder som en förutsättning för att ledarskap ska efterfrågas och för att rätt ledarskap ska utövas i intressekonflikter.

5.2 Prioritering i ledarskapet

Från det empiriska materialet kunde det observeras att de intervjuade konsultcheferna uppfattade olika behov och efterfrågan från både konsulter och kunder. Konsultcheferna betonade också ofta att det fanns ett begränsat tidsutrymme för att kunna göra alla parter nöjda hela tiden. Därmed krävs det en ständig anpassning i utövandet av ledarskap i vems behov som ska prioriteras. De två mest framträdande och intressanta aspekterna av ledarstilen som kunde urskiljas var ett stort fokus på relationsbyggande ledarskap för att tillmötesgå konsulternas emotionella behov, samt en mer coachande ledarstil för att tillgodose kundernas behov av högpresterande konsulter. Dessa aspekter kommer att utforskas mer ingående i följande avsnitt, där deras betydelse och innebörd kommer att diskuteras.

5.2.1 Konsultens kompis

Baserat på vår analys av det empiriska materialet har vi observerat att konsultcheferna anser att ett ledarskap som fokuserar på att bygga relationer är av yttersta vikt i deras roll. Relationen är något som påbörjas redan vid första intervjun och underhålls och utvecklas kontinuerligt genom anställningen. Relationsbyggandet i form av att få konsulten att känna sig som en del i ett sammanhang och konsultchefens fokus på att emotionellt stötta konsulterna kan liknas med hur ledarskap som en kompis karaktäriseras, som beskrivet av Sveningsson och Blom (2011).

Många konsultchefer framhåller att deras ledarskap är en komplex roll där relationsbyggande utgör en central del för att hantera eventuella utmaningar mellan kunder och konsulter. Detta involverar att vara tillgänglig och erbjuda emotionellt stöd till konsulterna vid behov. Detta ledarskap liknar den tidigare diskuterade submetaforen pseudopsykologen, där ledaren fokuserar på att erbjuda emotionellt stöd till konsulterna. Det går att jämföra med hur konsulterna beskriver sig själva som Dr. Phil eller psykologer till konsulterna och hur de ständigt förväntas vara tillgängliga för att lyssna när konsulterna behöver prata om problem de upplever på jobbet. På så sätt tar konsultcheferna ett psykosocialt ansvar för konsulterna och får dem att känna sig tryggare i sin roll. Detta är något som Sveningsson och Blom

(2011) hävdar är av stor vikt för att säkerställa den anställdes prestation i turbulent miljö, vilket bemanningsbranschen kan klassas som (Andersson & Wadensjö, 2004).

Det relationsbaserade ledarskapet delar även likheter med submetaforen ombudsmannen, där konsultchefens roll ger uttryck för att bli en person som konsulterna kan vända sig till med problem, och där konsultchefens ansvar sedan blir att agera som en medlare för att skydda konsultens intressen. Från vårt empiriska material har vi sett att relationsbyggande ger en stark effekt och fungerar som medel för att motivera konsulterna att prestera bättre på olika företag. Detta går i linje med vad submetaforen ombudsmannen ger för effekter på motivationen i arbetet då konsulter som känner att de får stöttning av en konsultchef kan känna större motivation att göra ett bra jobb (Sveningsson & Blom, 2011).

Relationsbyggandet grundar sig enligt vår empiri även mycket i att få konsulterna att känna tillhörighet till organisationen och känna sig som en del av något större, både för att motivera dem att prestera, men också för dem att känna trygghet och att ha någon att vända sig till. Denna aspekt är intressant att diskutera i hänseende till tidigare forskning på relationen mellan konsult och kund, där kund som tidigare nämnt aktivt jobbar för att utesluta konsulterna från gemenskap och företagskultur (Barley & Kunda, 2004, Viitala & Kantola, 2016). Att konsultcheferna då jobbar för att de ska känna en tillhörighet skulle således kunna leda till bättre prestation och minska det utanförskap som Sveningsson och Blom (2011) lyfter som en negativt påverkande faktor för prestation. Potentiellt sett så skulle dock detta kunna leda till att den polarisering som nämns av Ward et al. (2001) förstärks och ytterligare försämrar kundorganisationens sociala kapital i enlighet med Viitala och Kantolas (2016) forskning. I slutändan skulle detta kunna påverka prestationerna positivt då att alla känner en tillhörighet och en trygghet, men till olika organisationer.

Enligt Sveningsson och Blom (2011) är detta kompisliknande ledarskap typiskt för att skapa en positiv bild av ledaren som leder till att ledarna kan tillgodose följarnas behov av tillfredsställelse för att främja en positiv arbetsmiljö. Denna kompisifiering av ledarskapet leder ofta till att följarna ser upp till och litar mer på konsultchefen. Med tanke på den triangulära relationen inom bemanningsbranschen, innebär detta att konsultchefens ledarskap syftar till att skapa en känsla av tillhörighet och trivsel för konsulterna, även om de utför arbete för ett annat företag. Denna kompisliknande ledarskapsstil verkar också för att ledaren agerar på ett mer postheroiskt sätt där deras ledarskap ska verka för att motivera och lyfta

konsulten att bli den bästa versionen av sig själv istället för att vara den som ska verka som hjälten i bilden.

Även om det finns likheter med ett kompislikt ledarskap genom relationsbyggande, finns det även komplexiteter i bemanningsbranschens struktur som gör att denna metafor inte fullständigt förklarar innebörden av konsultchefernas ledarskap. Det distanserade ledarskapet komplicerar möjligheten att vara fysiskt närvarande vilket gör att konsultcheferna missar vardagliga interaktioner som Alvesson och Blom (2011) lyfter som väldigt viktiga för att utöva denna typ av ledarskap. Denna aspekt minskar applicerbarheten för metaforen, då den begränsar konsultchefens förmåga att verka som en kompis och vara fysiskt närvarande samt stötta och uppmuntra i det dagliga arbetet. Detta är en viktig faktor för att kunna bygga förtroende med en ledarstil likt en kompis (Sveningsson & Blom, 2011). Vidare understryker konsultcheferna att de bygger relationer med sina konsulter på ett vänskapligt sätt, men är även tydliga med att det inte ska mynna ut i en kompisliknande relation och att de medvetet håller en distans för att behålla relationen professionell. Dessutom beskriver konsultcheferna hur de interaktioner som de initierar ofta innebär att de måste hantera negativa budskap. Detta leder till att den uppmuntrande aspekten av vänskapligt ledarskap ofta saknas, vilket gör att metaforen inte blir fullt tillämplig. Detta lyfter vikten av det uppmuntrande som sker under konsultchefernas kundbesök, men också övriga spontana interaktioner. Detta för att upprätthålla en god relation till konsulterna och därmed finnas där för dem som en emotionell stöttepelare.

5.2.2 Kundens trädgårdsmästare

I likhet med Huzzards och Spoelstras (2011) metafor för ledaren som trädgårdsmästare som planterar och vårdar växter, måste konsultcheferna skapa rätt förutsättningar för sina konsulter att utvecklas och blomstra samtidigt som kundernas krav möts. Det innebär att de måste lyssna på och anpassa sig efter varje konsults individuella behov för att ge dem så goda förutsättningar som möjligt att göra ett bra jobb. Exempelvis framgår det att konsultcheferna behöver erbjuda olika ledarskapsformer beroende på konsulternas erfarenhetsnivå och branschkunskap. Mindre erfarna konsulter kräver ett mer intensivt och närvarande ledarskap, medan mer erfarna konsulter kan vara mer självgående och behöva ett mer passivt ledarskap. Denna anpassning beror mycket på efterfrågan på ledarskap där konsulterna och kunden efterfrågar olika typer av ledarskap. Det ledarskap som efterfrågas av konsulten går att liknas vid landskapsarkitekten där fokus ligger på att utveckla deras förmågor och hjälpa dem i

deras karriärutveckling. Å andra sidan efterfrågas ett ledarskap av kunden som liknas vid en besvärare där lågpresterande konsulter avlägsnas för att upprätthålla goda resultat.

Konsulten i relationen efterfrågar många gånger en typ av ledarskap för att hålla sig motiverad på sin arbetsplats vilket är ett ledarskap som normalt sett faller under den dagliga arbetsledningen hos kund (Svensson et al. 2015). I vår empiri ser vi dock hur konsultcheferna utövar ett pedagogiskt och coachande ledarskap där man bland annat hjälper konsulten i att förstå vikten av deras arbete och bygga ett personligt varumärke. På så sätt mynnar deras coachande ledarstil ut i stora likheter med Huzzard och Spoelstras (2011) ledarskapsroll som landskapsarkitekt, som genom intresse i deras personlighet och karriärutveckling försöker få dem att ständigt utvecklas, men samtidigt ger de förutsättningar som krävs för att prestera i att finnas där som en coach. Denna aspekt kan även ses i konsultchefernas roll som administrativ stöttepelare för möjliggöra att konsulterna har de bästa möjliga förutsättningar för att kunna utföra ett bra jobb. Det coachande ledarskapet innefattar även att förmedla värderingar och normer för att se till att konsulterna upprätthåller en god arbetsmoral. Det förekommer även att kunden, på samma sätt som konsulten, efterfrågar ledarskapsutövande som landskapsarkitekt. Det uppstår när kunden förskjuter ansvar för motivering och coachning över till konsultchefen snarare än att ta det ansvaret själv. Mellan dessa två utövanden av ledarskap så finns det dock motsättningar där kunden ofta vill byta ut konsulten direkt, snarare än att jobba långsiktigt med dess utveckling. Här spelar återigen relationen mellan kund och konsultchef stor roll för att lösa denna typ av konflikt. Oavsett så får detta konsultchefen att aktivt agera som en ledare på kundens begäran vilket i sin tur bygger upp bilden av konsultchefen som en ledare.

Av stor vikt i denna metafor är dock det ledarskap som kunden efterfrågar då detta i stor utsträckning motsätter sig intressena från både konsultchef och konsult. I vår studie har vi sett att konsultcheferna har olika typer av efterfrågan från olika kunder, men en gemensam nämnare är att de kräver en hårdare typ av ledarskap där fokus ligger på att säkerställa konsulternas prestation, som återigen vanligtvis är ett ansvarsområde som enligt tidigare forskning faller på kunden (Svensson et al. 2015). Vår empiri visar dock att detta ansvar skiftar väldigt mycket beroende på relationen mellan konsultchef och kund, där ju tätare relation man har, ju bättre samarbete och ju mer av detta ansvar tar kunden själv. Detta är även i linje med tidigare forskning från Ward et al. (2001), men lägger här större vikt vid hur relationen mellan kund och konsult påverkar ledarskapet snarare än chefskapet. Den typ av ledarskapsutövande som efterfrågas av kunden i vår empiri gestaltas av besväraren, där fokus

ligger på att skapa produktivitet genom att tillrättavisa personal som inte presterar, men även att plocka bort lågpresterande personal för att kunna satsa mer på personal som fungerar, eller ersätta dem med nya personer. Detta innebär bland annat att de aktivt tvingas ingripa i situationer, trots bristande insikt, och agera utefter kundens efterfrågan på ledarskap.

I kontrast till bilden av konsultchefer som trädgårdsmästare visar vårt empiriska material att de inte alltid agerar enligt denna efterfrågan. Istället beror deras agerande på relationen till både konsult och kund samt på hur konsulten och kunden brukar vara. Metaforen tar inte hänsyn till samexistensen av dessa två ledarskaputövandena när olika aktörers intressen kolliderar. Detta gör den därför mindre applicerbar eftersom olika behov från konsulter och kunder skapar utmaningar i att tillfredsställa både kundens och konsultens behov.

Sammanfattningsvis så ser vi stora likheter i metaforen som trädgårdsmästare och den roll som konsultchefen har. De jobbar aktivt för att ge konsulterna rätt förutsättningar för att utvecklas och förbättra deras prestationer, men är också lyhörda mot kunden för att tillfredsställa deras behov. Detta visar på två starkt kontrasterande ledarskapsstilar som samexisterar, där det å ena sidan krävs ett coachande ledarskap och det å andra sidan krävs ett mer disciplinärt, tydligt och rakt ledarskap.

5.2.3 Konsultchefen som vårdnadshavare

Metaforerna som beskriver ledaren som en kompis och som en trädgårdsmästare visar sig vara användbara för att förstå konsultchefens ledarskap i bemanningsbranschen. Utifrån det empiriska resultatet kan vi se att både konsulten och kunden begär ledarskap, vilket komplicerar konsultchefens roll. Metaforen som kompis och som trädgårdsmästare visar sig dock inte vara fullt anpassningsbar till den komplexa ledarroll som konsultchefen har i och med den triangulära relationen med konsult och kund samt den distanserade rollen. Konsultchefens ledarskapsroll kan dock anses vara mer komplex än en traditionell ledarskapsroll. En metafor som fångar och illustrerar denna komplexitet är att likna ledaren vid en förälder, vars roll innefattar ett särskilt förhållande till sina följare.

Våra empiriska resultat har visat att konsultcheferna anser att de behöver anpassa sig till olika situationer och kombinera både mjukt och relationsbaserat ledarskap samt ett mer tydligt och coachande ledarskap för att motivera och inspirera konsulterna till en bättre arbetsprestation. Det empiriska materialet tydliggör det mjuka och relationsbaserade ledarskapet genom att

fokusera på vägledning och stöd samt att skapa en trygg miljö där konsulterna känner sig inkluderade i en gemenskap likt metaforen av ledare som en kompis (Sveningsson och Blom 2011). Vidare prioriterar konsultcheferna även att förmedla värderingar och normer för att motivera och inspirera konsulterna att utföra sitt arbete på bästa sätt, vilket liknar den roll en förälder har i att uppfostra sitt barn. Dessutom spelar konsulterna en betydande roll i hanteringen av konflikter på arbetsplatsen för att hjälpa både konsulter och kunder att lösa konflikter. Det mer strikta och tydliga ledarskap framgår också från det empiriska materialet när konsultchefen lägger stor vikt vid att främja tillväxt och utveckling hos konsulterna genom att agera som en coach och erbjuda råd, eller ge tydliga indikationer om att arbetet inte är tillräckligt bra, likt metaforen av ledare som en trädgårdsmästare (Huzzard och Spoelstra, 2011). Metaforerna om en ledare likt en kompis och ledare som en trädgårdsmästare fångar viktiga aspekter av konsultchefens upplevda ledarskap och hur detta påverkar deras arbete i den triangulära relationen.

Metaforen av en ledare som en förälder kompletterar tidigare presenterade metaforer om en ledare som en kompis och som en trädgårdsmästare. Denna metafor tillför en mångsidighet i konsultchefens roll, som kräver både ett emotionellt och relationsbyggande ledarskap samt ett tydligt ledarskap när det behövs. Detta för att ge konsulterna bästa möjliga förutsättningar att prestera i arbetet. Denna metafor bidrar till viss del med att illustrera konsultchefens mångsidiga och anpassningsbara roll. Dock innefattar en förälders ledarskapsroll mer än bara ett mångsidigt ledarskap och kan implicera könsfördelade uppgifter som skiljer sig mellan en mamma och en pappa vilket komplicerar metaforens applicerbarhet. Detta gör att metaforen inte helt kan belysa den viktiga ansvarsaspekten som en förälders ledarskapsroll innebär.

En tydligare metafor av en ledare som en förälder skulle vara att illustrera ledaren som en vårdnadshavare. En viktig aspekt av konsultchefers ledarskap, som tidigare metaforer inte har belyst tydligt, är ledarens ansvar gentemot konsulterna i relation till kunden. Detta innebär att kunna stå till svars för kunden om konsulten inte presterar på önskad nivå, samt att åtgärda detta och säkerställa att arbetet utförs effektivt. Detta kan jämföras med hur en vårdnadshavare måste vara bestämd mot sitt barn om denne inte uppfyller förväntningarna eller beter sig olämpligt i skolan. Metaforen där ledaren liknas vid en vårdnadshavare tillskriver de mångsidiga aspekter av ledarskapet som en förälder har gentemot sitt barn, samtidigt som den betonar ansvaret gentemot andra parter och skyldigheten att åtgärda icke önskvärda beteenden och prestationer.

Metaforen av en ledare som en vårdnadshavare bidrar med att porträttera ledarrollen som ett ideal då den integrerar egenskaper från de tidigare presenterade metaforerna samt att den adderar en dimension av ansvar och auktoritet över konsulten. Genom att anpassa ledarskapet för att motivera och öka lojalitet och engagemang med ett stöttande förhållningssätt främjar man konsultens motivation och prestation. Samtidigt agerar man som en coach som framställer en positiv bild av hur arbetsprestationen och konsultens roll bidrar till verksamhetens framgång. Vårdnadshavarmetaforen för ledaren bidrar också till att förmedla inspiration och motivation och motivation till konsulterna. Detta sker genom att konsultchefen, genom sitt stöttande arbete, skapar en känsla av tillhörighet, men även en plikt att prestera för att ge tillbaka till konsultchefen till följd av ömsesidigheten som relationen grundar sig i. Denna känsla förväntas i sin tur inspirera och motivera dem att prestera bättre, även när konsultchefen inte är fysiskt närvarande för att övervaka arbetet. För kunden kan denna liknelse innebära att de får ett extra stöd av en person med auktoritet och ansvar över konsulten om det skulle uppstå konflikter som inte kan lösas mellan kund och konsult.

Metaforen om ledaren som en vårdnadshavare bidrar även till att tydligare belysa ansvarsfördelningen över konsult mellan konsultchef och kund. I denna dynamik har bemanningsföretaget det övergripande ansvaret, där konsulten är anställd av bemanningsföretaget men utför olika uppdrag för olika företag. Denna ansvarsfördelning jämförs och likställs med dynamiken mellan elev, vårdnadshavare och lärare. Här representerar konsulten eleven, konsultchefen representerar vårdnadshavare, och kunden representerar läraren. Detta genom en jämförelse att eleven blir motiverad av vårdnadshavaren att prestera i skolan men att det är lärarna som är de som faktiskt styr arbetet på skolan, likt en arbetsledare styr arbetet på ett företag. På samma sätt som en lärare kan behöva kontakta en förälder för att lösa en konflikt med en elev, finns det situationer där kunder behöver ta kontakt med konsultchefen för att hantera konflikter eller diskutera konsultens prestation. Från det empiriska materialet kan man se detta tydligt genom citatet:

Och vi får ett samtal från kunden och bara: Ni måste nog komma hit. Nu är det en av konsulterna som har knivhotat den andra. Och man bara, vad säger du? – Maria

Citatet från Maria visar på ansvarsfördelningen där i extrema och kritiska situationer är det konsultchefen som måste ingripa. Denna jämförelse med ledarskapet som vårdnadshavare ger en insikt i hur konsultchefen navigerar i en mångsidig roll och understryker den avgörande

betydelsen av konsultchefens roll när det gäller att leda, motivera och lösa konflikter i en bransch som kännetecknas av komplexitet och unika förhållanden som försvårar arbetsprocessen. I denna position är förmågan att skapa relationer och hantera människor avgörande egenskaper för en konsultchef. Detta kan jämföras med de idealiska ledarskapsegenskaperna som en följare förknippar med en vårdnadshavare och förklarar varför konsultchefens roll kan vara framgångsrik även om de ofta har begränsad insikt och närvaro i den faktiska verksamheten.

6. Slutsats

Detta avsnitt presenterar studiens slutsatser samt dess teoretiska och praktiska implikationer. Avsnittet avslutas med en diskussion om studiens begränsningar och förslag för framtida forskning.

6.1 Det upplevda ledarskapet

Denna studie har undersökt de förväntningar som konsultchefer på bemanningsföretaget uppfattade att deras konsulter och kunder har på deras ledarskap, samt hur dessa förväntningar påverkar deras tillvägagångssätt som ledare. Syftet har varit att öka förståelsen för hur ledarskapet utformas i en triangulär relation inom bemanningsbranschen, och belysa att detta område inom ledarskapsforskningen behöver ytterligare studier.

Med stöd från analysen av det empiriska materialet har vi kunnat konstatera att deras roll innebär en bred mångsidighet för att kunna tillfredsställa behov och efterfrågan på ledarskap från både konsulter och kunder. De empiriska resultaten har givit stöd till att följarna och kunden aktivt medverkar till att konstruera det ledarskap som konsultcheferna utövar i den dagliga verksamheten. Denna medkonstruktion visar sig genom att konsultcheferna står beredda på att kunna hjälpa konsulter och kunder när det uppstår problem. Detta genom ledarskap som sker på begäran av både konsulter och kunder som behöver anpassas och hanteras beroende på individ och situation. Detta ger stöd till att ledarskapet endast uppstår när följarna begär det av konsultchefen och att det sällan är konsultchefen som initierar ledarskapet.

Vidare i analysen har konsultchefernas uppfattning om hur ledarskapet utförs kunnat kategoriseras genom ett mer mjukt och emotionellt ledarskap som efterfrågas av konsulterna och ett mer tydligt och coachande ledarskap som efterfrågas av kunderna. Baserat på detta har det observerats att konsultcheferna agerar som medlare i eventuella konflikter mellan konsulter och kunder. Detta kräver djup insikt och tillgång till information för att korrekt och effektivt förstå och hantera sådana konflikter. Centralt för att hantera rollen som medlare har varit ett omfattande arbete med att bygga relationer, där konsultcheferna lägger ner mycket tid på att lära känna både konsulter och kunder. Detta görs för att kunna navigera och hantera olika individer på ett effektivt sätt. Betydelsen av relationsbyggandet betonas redan från den första intervjun med konsulten och upprätthålls genom kontinuerliga besök för att säkerställa att alla parter i den triangulära relationen är nöjda med situationen och det utförda arbetet.

För att beskriva konstruktionen av ledarskapet och dess effekt på att leda och motivera konsulter i arbete hos andra företag, har vi utvecklat en metafor där konsultchefens ledarroll jämförs med vårdnadshavarrelation gentemot ett barn. Det empiriska materialet ger stöd för en relation som liknar den mellan ett barn, vårdnadshavare och lärare som förklarar ansvarsfördelningen över konsulten mellan konsultchef och kund. Denna metafor understryker också hur konsultcheferna anpassar sig till olika situationer för att kunna motivera och guida konsulterna. Den bidrar till att skapa en bild av konsultchefen som en stark ledare enligt både konsulter och kunder, samt att navigera i den komplexa triangulära relationen med flera parter. Vidare menar vi att denna metafor är bäst anpassad för att förstå ledarskapet i en situation där det finns flera intressenter och det centrala är att leda på ett sätt som tillfredsställer alla parter. Målet är därmed att främja en ömsesidig relation mellan alla tre parter.

6.2 Implikationer av studien

6.2.1 Praktiska implikationer

Syftet med denna studie har varit att bidra med ökad förståelse för hur ledarskap konstrueras i bemanningsbranschen där det finns fler parter att ta hänsyn till som ledare än ett traditionellt ledarskap med en tydlig ledare och följare. Mot bakgrund av detta menar vi att studiens resultat är av betydelse för organisationer inom bemanningsbranschen eller andra branscher med liknande strukturer. Dessa organisationer kan dra nytta av en ökad förståelse för hur ledarskap påverkas av de förväntningar och behov som vanligen uppstår i en sådan kontext.

Våra resultat visar även på vikten av ett aktivt ledarskap från konsultchefens håll och vikten av att de initierar ledarskapsprocessen. Detta då behovet av ledarskap gestaltas av kund och konsults efterfrågan och för att konsultchefen ska bli sedd som ledare krävs det att de sporadiskt själva initierar ledarskapsprocessen. Därav vill vi understryka vikten av kundbesök, andra spontana interaktioner mellan konsultchef och konsult, men också uppstyrd möten där hierarkiska förhållanden klart etableras.

Vidare visar vår studie att i en kontext som bemanningsbranschen, där insynen och närvaron i den faktiska verksamheten är begränsad, är relationsbyggande ett kraftfullt verktyg för att agera som en effektiv ledare och bli betraktad som en sådan även om man inte är den personen som aktivt leder arbetet på plats.

6.2.2 Teoretiska implikationer

De teoretiska implikationerna av denna studie tar sig i formen av ökad nyansering av följarnas roll i konstruktionen av ledarskapet utifrån postheroisk ledarskapsteori. Genom detta har vi utvecklat en metafor i form av ledaren som en vårdnadshavare som illustrerar konsultchefens mångsidiga roll samt ansvarsfördelningen mellan konsultchef och kund för att effektivt verka som ledare i olika situationer. Detta bidrar i sin helhet till en ökad förståelse för konsultchefens roll i det triangulära anställningsförhållandet.

Vidare så har vi applicerat och utvecklat teorin om ledarskap på begäran på bemanningsbranschen. Vi har sett att det triangulära anställningsförhållandet leder till att följare har stor inverkan på ledarskapet, men även att andra utomstående aktörer också har en stor påverkan på ledarskapets konstruktion. Därav har vi etablerat att aktörer utanför ledar-följarrelationen också kan ha inverkan på utövandet av ledarskap. Vi har i vår studie och kontext sett en stor betydelse för ledaren att initiera ledarskapsprocessen för att ledaren överhuvudtaget ska bli ansedd vara ledare, vilket problematiserar nuvarande teori.

6.3 Begränsningar och förslag på vidare forskning

När det gäller begränsningarna i studien och de implikationer dessa kan ha har vi identifierat ett antal faktorer som kan ha påverkat resultaten av studien. Studiens material baseras på konsultchefernas uppfattningar från ett bemanningsföretag i Sverige som är verksamt inom verkstad, industri och logistik. Denna faktor kan påverka studiens resultat eftersom den bygger på en svensk ledarskapskultur som i sig bygger på en egalitär syn på hierarkier och relativt hög informalitet i ledarskapsrelationer (Sveningsson & Blom, 2011). Det är viktigt att beakta att ledarskap kan variera beroende på kulturell kontext, vilket potentiellt kan påverka både den insamlade empirin och dess överförbarhet. Vidare grundas studiens resultat på ledarnas uppfattningar om sin roll, medan den teoretiska ramen för studien utgår från ett följarcentrerat perspektiv. Detta om analyserna i denna studie är genomförd utifrån konsultchefernas uppfattningar saknas alltså följarnas perspektiv på situationen. Detta medför att vår studie går miste om den nyans som skulle kunna tillföras genom att inkludera följarnas egna perspektiv, samt möjligheten att analysera deras förhållningssätt i relation till ledarnas.

Mot bakgrund av detta föreslår vi att ett naturligt område för fortsatt forskning är att undersöka följarnas perspektiv på detta fenomen inom den aktuella kontexten. Det innebär att studera hur konsulter och kunder uppfattar sina egna ledarskapsbehov och hur dessa hanteras av konsultcheferna, men också hur denna typ av ledarskap påverkar konsulten. Utöver detta skulle även en fortsatt forskning av samkonstruktionen av ledarskapet i den triangulära relationen mellan konsultchef, konsult och kund i olika kontexter kunna skapa en utökad bredd inom området och vidare utforska kontexten av en triangulär relation. Vi föreslår att dessa studier skulle kunna inkludera undersökningar med alla tre parter för att vidare undersöka hur relationen ser ut och hanteras. Utöver detta skulle ytterligare forskning om samkonstruktionen av ledarskapet i den triangulära relationen mellan konsultchef, konsult och kund i olika sammanhang kunna utvidga området och fördjupa förståelsen i en sådan kontext. Vi föreslår att dessa studier inkluderar undersökningar med samtliga tre parter för att noggrant undersöka dynamiken och hanteringen av den triangulära relationen.

Källförteckning

Alvesson, M., & Blom, M. (2014). Leadership On Demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *Scandinavian Journal of Management* vol. 30, no. 3, pp.344—357 <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.10.006>

Alvesson, M., & Spicer, A. (2011). Theories of leadership. i Alvesson, M., & Spicer, A. (eds) *Metaphors We Lead by Understanding Leadership in the Real World*, Abingdon, Oxon ; New York, NY: Routledge. pp. 8-30

Andersson, P., & Wadensjö, E. (2004) Hur fungerar bemanningsbranschen? *ARBETSMARKNAD & ARBETSLIV*, vol. 9, no. 3-4, pp.189-209

Barley, S.R., & Kunda, G. (2004). Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies: Itinerant Experts in a Knowledge Economy, Princeton, NJ: Princeton University Press.

Bryman, A., Bell, E., & Harley, B. (2022). *Business Research Methods*, uppl. 6, Stockholm: Liber

Buch, R., Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Dual support in contract workers' triangular employment relationships. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 77, no. 1, pp.93–103 <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.02.009>

Gossett, L. (2006). Falling between the cracks Control and Communication Challenges of a Temporary Workforce. *Management Communication Quarterly*, vol. 19, no. 3, pp.376-415 <https://doi.org/10.1177/0893318905280327>

Huzzard, T., & Spoelstra, S. (2011). The Leader as Gardener – Leadership through facilitating growth. i Alvesson, M., & Spicer, A. (eds) *Metaphors We Lead by Understanding Leadership in the Real World* Abingdon, Oxon ; New York, NY: Routledge. pp.76-95

Konjunkturinstitutet. (2012). Fördjupning: Bemanningsbranschen – en liten bransch på frammarsch [pdf], <https://www.konj.se/download/18.2de5c57614f808a95afcd563/1446734193274/Bemanningsbranschen%E2%80%93en-liten-bransch-pa-frammarsch.pdf>

Håkansson, K., & Isidorsson, T. (2012). Work Organizational Outcomes of the Use of Temporary Agency Workers. *Organization Studies*, vol. 33, no. 4, pp.487-505. <https://doi.org/10.1177/0170840612443456>

Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, California: Sage

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, i G. Ahrne & P. Svensson (red), *Handbok i kvalitativa metoder*, Malmö: Liber, pp.194-210

Santos, M.J., & Oliveira, F. (2023). The Impact of Leadership on Engagement at Work: A Comparison Between Temporary and Staff Workers, in Crowther, D., Seifi, S. (eds) *Preparing for a Sustainable Future. Approaches to Global Sustainability, Markets, and Governance*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-99-2456-1_7

Sobral, F. & Furtado, L. (2019). POST-HEROIC LEADERSHIP: CURRENT TRENDS AND CHALLENGES IN LEADERSHIP EDUCATION. *Journal of Business Management*. vol. 59, no. 3, pp.209-214, <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190306>

Sveningsson, S., & Blom, M. (2011). Leaders as buddies, Leadership through making people feel good. i Alvesson, M., & Spicer, A. (eds) *Metaphors We Lead by Understanding Leadership in the Real World*, Abingdon, Oxon ; New York, NY: Routledge, pp.96-117

Svensson, S., Vinberg, S., & Larsson, S. (2015). External workers' perception of leadership behaviour – a study of Swedish temporary agency workers and contractors. *Human Resource Management Journal*, vol. 25, no. 2, pp.250–266 <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12053>

Van Breugel, G., Van Olffen, W., & Olie, R. (2005). Temporary Liaisons: The Commitment of 'Temps' Towards Their Agencies. *Journal of Management Studies*, vol. 42, no. 3, pp.539-566, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00508.x>

Viitala, R., & Kantola, J. (2016) Temporary agency workers shake a work community: a social capital perspective. *Employee Relations*, vol. 38, no. 2, pp.147-162, <https://doi.org/10.1108/ER-01-2015-0012>

Wadensjö, E., & Andersson Joonas, P. (2010). Bemanningsbranschen 1998-2005: En bransch i förändring? Swedish Institute for Social Research (SOFI), working paper, 6/2010, Stockholm University.

Ward, K., Grimshaw, D., Rubery, J., & Beynon, H. (2001) Dilemmas in the management of temporary work agency staff. *Human Resource Management Journal*, vol. 11, no. 4, pp.3-21, <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00048.x>

Appendix

Namn	Längd på intervju
“Erik”	49 Minuter
“Anna”	71 Minuter
“David”	73 Minuter
“Emma”	57 Minuter
“Johan”	65 Minuter
“Maria”	51 Minuter
“Sara”	37 Minuter
“Lisa”	59 Minuter