



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Konsultchef – ett annat sätt att utöva ledarskap

En studie om ledarskap inom bemanningsbranschen

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Anna Larsson

Elin Stensson

Handledare: Lars Walter

Juni 2010

Sammanfattning

Examensarbete, kandidatexamen i personalvetenskap: 15 hp

År: VT 2010

Handledare: Lars Walter

Examinator:

I och med organiseringen inom bemanningsbranschen uppstår en relation där konsulten som är uthyrd på uppdrag får två chefer att förhålla sig till. Då bemanningsföretaget är arbetsgivare till konsulten bli ledarskapet inom bemanningsbranschen ett ledarskap som sker på distans, där konsultchefen inte deltar i det dagliga arbetet. Det är här som vår studie tar vid, att undersöka konsultchefers ledarskap på ett av Sveriges största bemanningsföretag, Manpower, samt undersöka vilka konsekvenser ledarskapet får för konsultchefer och konsulter. Detta leder oss till vårt syfte: ”Att undersöka konsultchefers ledarskap på Manpower Professional”

Vi har valt att presentera tidigare studier inom bemanningsbranschen och då främst inom ledarskapet. De teorier vi har tagit upp fokuserar på att ledarskap skapas i relation och interaktion till medarbetaren, vilket gör att över- och underordning, psykologiskt kontrakt och tydlig målbeskrivning blir delar som vi anser är intressanta att studera. Tidigare forskning visar att konsulten har två chefer att förhålla sig till; konsultchefen som innehar personalansvar samt arbetsledaren hos uppdragsgivaren. Detta anser vi gör det intressant att presentera och studera teorier inom delat ledarskap. Vi har valt att göra en kvalitativ studie där vi samlat in våra primärdata via personliga dagboksanteckningar och intervjuer med fyra konsultchefer och fem konsulter som alla är anställda av Manpower Professional. Våra sekundärdata samlade vi in genom en kvalitativ textanalys av tilldelat material om organisationen i studien samt organisationens hemsida.

Det vi har funnit i studien är att konsultcheferna fungerar som en mellanhand mellan konsult och kund och deras prioriterade arbetsuppgift är att lösa ordrar vilket vi innebär att ledarskapet blir underordnat lönsamhetskraven. Vidare behöver konsultcheferna inte tillrättvisa och utöva beslutsfattande makt över sina konsulter dagliga arbete, denna makt ligger hos uppdragsgivaren. Kommunikationen mellan konsultchefen, konsulten och kunden är viktig för att konsultchefen ska kunna behålla kontrollen över matchningsarbetet. Konsultcheferna behöver även ha insikt i vilket psykologiskt kontrakt som arbetstagaren valt att upprätta med Manpower Professional för att konsultchefen ska förstå vilken typ av relation konsulten önskar med konsultchefen. Konsultcheferna har i dagsläget svårt att tillgodose alla konsulter enskilda behov, vilket vi tror beror på att ledarskapet är svårt att situationsanpassa då konsultcheferna agerar inom organiseringen av det vi benämner som trepartsrelationen.

Nyckelord: Ledarskap, konsultchef, konsult, bemanningsbranschen, Manpower Professional

Förord

Vi vill börja med att tacka studiens företag, Manpower Professional, för ett vänligt och hjälpsamt bemötande. Ett stort tack till de respondenter, både konsultchefer och konsulter, som bidragit med empirisk data till vår studie. Vi vill även tacka vår handledare, Lars Walter, som på ett pedagogiskt, positivt och glatt sätt bidragit med feedback som hjälpt oss att föra uppsatsens framåt. Slutligen vill vi även tacka våra kurskamrater som bistått med kloka ord och glada tillrop på vägen.

Göteborg, juni 2010

Anna Larsson

Elin Stensson

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	6
1.1 BAKGRUND	6
1.1.1 <i>Trepartsrelationen</i>	7
1.1.2 <i>Problemområde</i>	7
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	8
1.3 AVGRÄNSNINGAR.....	8
1.4 DEFINITIONER.....	8
1.5 STUDIENS FÖRETAG	9
2 LITTERATURGENOMGÅNG	11
2.1 TIDIGARE FORSKNING	11
2.1.1 <i>Trepartsrelationen</i>	11
2.1.2 <i>Kontakt</i>	12
2.1.3 <i>Samhörighet</i>	12
2.1.4 <i>Feedback</i>	13
2.2 TEORI	13
2.2.1 <i>Ledarskap som relation</i>	14
2.2.2 <i>Mål</i>	14
2.2.3 <i>Över- och underordning</i>	14
2.2.4 <i>Delat ledarskap</i>	15
2.2.5 <i>Psykologiskt kontrakt</i>	16
2.3 SAMMANFATTNING LITTERATURGENOMGÅNG	17
3 METOD.....	18
3.1 VAL AV METOD	18
3.2 DATAINSAMLING.....	18
3.2.1 <i>Respondenter och val av företag</i>	18
3.2.2 <i>Dagbok</i>	19
3.2.3 <i>Intervjuer</i>	20
3.3 ETISKT STÄLLNINGSTAGANDE	21
3.4 ANALYS AV DATA.....	22
3.5 TROVÄRDIGHET.....	22
3.6 SAMMANFATTNING METOD	23
4 RESULTAT	24
4.1 MANPOWER PROFESSIONAL.....	24

4.2 TEMAN	24
4.3 KONSULTCHEFERNA	26
4.3.1 Kontakt.....	26
4.3.2 Samhörighet.....	26
4.3.3 Förväntningar.....	27
4.3.4 Feedback.....	28
4.3.5 Problemhäntering	28
4.3.6 Trepartsrelationen.....	29
4.4 KONSULTERNA	30
4.4.1 Kontakt.....	30
4.4.2 Samhörighet.....	30
4.4.3 Förväntningar.....	31
4.4.4 Feedback.....	32
4.4.5 Problemhäntering	32
4.4.6 Trepartsrelationen.....	32
4.5 SAMMANFATTNING RESULTAT	33
5 ANALYS OCH SLUTDISKUSSION	35
5.1 KONTAKT	35
5.2 PSYKOLOGISKT KONTRAKT	38
5.3 DELAT LEDARSKAP	39
5.4 SAMHÖRIGHET.....	40
5.5 FEEDBACK.....	41
5.6 AVSLUTANDE REFLEKTION.....	42
5.7 VIDARE FORSKNING	42
5.8 SAMMANFATTNING ANALYS.....	43
6 SLUTSATSER.....	44
7 KÄLLFÖRTECKNING.....	45
BILAGA 1 – DAGBOKSINSTRUKTION	48
BILAGA 2 – EXEMPEL PÅ INTERVJUGUIDE KONSULTCHEF	50
BILAGA 3 – INTERVJUGUIDE KONSULTER.....	52

1 Introduktion

Nedan kommer vi att beskriva bakgrund och problemområde. Vilket kommer att mynna ut i ett syfte och ett antal frågeställningar som vi avser att besvara i och med vår studie. Även de avgränsningar vi valt att göra presenteras nedan.

1.1 Bakgrund

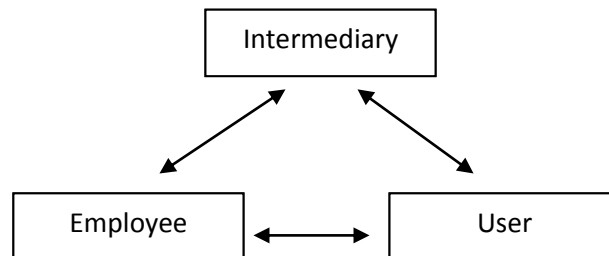
Avreglerandet av arbetsförmedlingsmonopolet 1993 innebar att det blev tillåtet att bedriva privata arbetsförmedlingar i Sverige. I och med detta steg antalet anställda inom bemanningsbranschen från nästintill noll år 1990 till 40 000 år 2006 (Bergström m.fl. 2007). Genom att företag kan hyra in arbetskraft under en begränsad period kan de fokusera på kärnverksamheten och således ha arbetskraft som är löst knuten till organisationen. Det är främst den numeriska flexibiliteten som blir aktuell inom bemanningsbranschen, vilket innebär att företag kan anpassa bemanningen efter behov av arbetskraft (Olofsdotter 2008, Olofsdotter 2005:171, Allvin m.fl. 2006:34). Vidare innebär detta, enligt bemanningsföretagens branschorganisation, att organisationer lättare kan klara skiftningar i konjunkturen eftersom de kan matcha rätt person på rätt plats vid rätt tillfälle tack vare bemanningsföretagen (bemanningsforetagen.se). Enligt Granberg (2003) är bemanningsbranschen ett samlingsnamn för alla organisationer som ägnar sig åt rekrytering, personaluthyrning, outsourcing, callcenter, outplacement med mera.

Bemanningsbranschens etablering på arbetsmarknaden är en omdiskuterad fråga som utmynnar i både för- och nackdelar. Å ena sidan ger bemanningsbranschen och dess personaluthyrning möjlighet för företag att på ett flexibelt sätt hyra in personal som matchar deras behov av arbetskraft för närvarande. Vidare skapar bemanningsbranschen arbetstillfällen och det finns större möjlighet för dem som står utanför arbetsmarknaden att komma in på den igen. Å andra sidan menar vissa att anställda inom bemanningsbranschen exploateras, utnyttjas och hotas av otrygga anställningsförhållanden samt att personaluthyrningsbranschen är ett sätt för företag och andra organisationer att kringgå svensk arbetsmarknadslagstiftning. Mot detta påstående svarar bemanningsbranschen att det finns kollektivavtal som reglerar anställningsförhållanden och en anställning inom ett sådant avtal kan liknas vid en tillsvidareanställning (Walter 2005:13, Bergström m.fl. 2007:8, Håkansson & Isidorsson 2003).

I dagsläget är nästan 400 personaluthyrnings- rekryterings- och omställningsföretag anslutna till Almegas underavdelning Bemanningföretagen. Detta är en bransch- och arbetsgivarorganisation vars verksamhet satt upp regler, riktlinjer och etiska förhållningssätt för hur de anslutna företagen ska agera och förhålla sig på arbetsmarknaden gentemot medarbetare, kunder och andra parter. Ett medlemskap i organisationen förbinder företaget vid dessa åtaganden (Walter 2005:13, bemanningsforetagen.se).

1.1.1 Trepartsrelationen

Bergström presenterar en modell som beskriver vilka tre aktörer som ingår i förhållandet inom personaluthyrningsbranschen;



The main actors of contingent employment (Bergström 2003:9)

Intermediary är den organisation som förmedlar uppdragstagare (fritt översatt från employees) till beställaren/kunden (fritt översatt från user), intermediary kan exempelvis vara personaluthyrningsföretag. Bergström definierar dessa organisationer som "[...] intermediary in the labour market that provides both the individual and the user with services of matching supply and demand of labour and risk diversification (Bergström 2003:9)". Beställaren är användaren av den tillfälliga arbetskraften. Det är dock inte nödvändigt att kunden innehar arbetsgivaransvar för arbetstagaren utan kan, som i personaluthyrningsbranschen, endast vara handledare och vägvisare för arbetet som ska utföras. Således blir begreppet arbetsgivare högst problematiskt eftersom den anställda har ett arbetsgivar – arbetstagarförhållande med kunden men att denne inte innehar arbetsgivaransvaret, utan detta ansvar ligger på tredje part, personaluthyrningsföretaget. Arbetstagaren (fritt översatt från employee) är den person, som av exempelvis personaluthyrningsföretaget, blivit tilldelad att utföra arbete hos kund under en begränsad tid. Även här blir relationen arbetsgivare - arbetstagare komplex eftersom det uppstår en relation som kan liknas vid ett vanligt anställningsförhållande men när tiden för uppdraget löper ut, eller när arbetet är slutfört, har kundföretaget ingen skyldighet gentemot arbetstagaren längre.

1.1.2 Problemområde

Den relation som vi beskrivit ovan, som vi valt att benämna trepartsrelationen, är en komplex situation i personaluthyrningssammanhang eftersom medarbetaren, konsulten, är anställd på ett bemanningsföretag vars chef är arbetsgivaransvarig men inte står ansvarig för det praktiska arbetet. Således uppstår inte en, som vi benämner, "vanlig" chef - medarbetarrelation där chefen både har arbetsgivaransvar samt ansvar för det praktiska arbetet. Utan i trepartsrelationen uppstår istället en relation där kunden är tredje part som vill ha ett arbete utfört utan att inneha arbetsgivaransvar för den medarbetare som utför arbetet. Vilket medför att konsulten som är uthyrd på uppdrag får två chefer att förhålla sig till, en på bemanningsföretaget och en hos uppdragsgivaren. Då bemanningsföretaget är arbetsgivare till

konsulten bli ledarskapet ett ledarskap som sker på distans, där konsultchefen med största sannolikhet inte deltar i det dagliga arbetet.

Det är utifrån ovanstående resonemang som vår studie tar vid, då vi är intresserade av att undersöka konsultchefer ledarskap inom bemanningsbranschen. Utifrån personalvetenskaplig synvinkel anser vi det av stor vikt att studera ledarskapet inom bemanningsbranschen då vi dels kan se oss själva i en konsultchefroll, dels för att bemanningsbranschen får en allt större roll på den svenska arbetsmarknaden. En annan orsak till att vi som personalvetare väljer att studera ledarskapet inom bemanningsbranschen är för att vi har ett intresse i ledarskapsfrågor och vi ser ledarskapsutveckling som en potentiell arbetsuppgift. Det har även uppdragats att det i Sverige saknas tydlig forskning kring konsultchefens roll. Då ledarskap är ett omfattande och komplext område som inbegriper många delar, har vi valt att fokusera på ett antal områden som vi finner intressanta för vårt syfte och våra frågeställningar att undersöka.

1.2 Syfte och frågeställningar

Ovanstående problematik utgör grunden till vårt syfte som är ”att undersöka konsultchefer ledarskap på Manpower Professional”. Utifrån vårt syfte har vi utformat ett par frågeställningar som vi vill besvara:

- Hur utövar konsultchefer på Manpower Professional sitt ledarskap?
- Vilka konsekvenser får ledarskapet för konsulter och konsultchefer?

1.3 Avgränsningar

Vi är inte ute efter att göra en jämförande studie mellan hur en chef som befinner sig på samma arbetsplats som sina medarbetare och hur en chef på distans utövar sina ledarskapsaktiviteter då detta blir för omfattande.

En annan avgränsning som vi gjort är att vi enbart fokuserar på de chefer och konsulter som är anställda av Manpower Professional. Inom Manpower Professional arbetar konsultchefer som enbart har kontakt med underkonsulter (egenföretagare) och fungerar som en länk mellan kundföretag och underkonsult. Dessa innehar inte arbetsgivaransvar för underkonsulterna så vi har valt att inte fokusera på detta sätt att samarbeta.

Vår tredje avgränsning innebär att vi studerar de konsultchefer som arbetar med uppdrag inom HR, Sales & marketing och Finance. Närmare presentation av organisationen ges nedan samt i resultatavsnittet.

1.4 Definitioner

Vidare kommer den personal som uthyrs från bemanningsföretag till kundföretag att benämnas som konsulter och de chefer som har personalansvaret för konsulterna på bemanningsföretaget att benämnas som konsultchefer. Uppdragsgivare är det företag eller den

organisation som köper in eller anlitar arbetskraft från bemanningsföretag utan att inneha arbetsgivaransvar.

Då ledarskap och chefskap är ett komplext område och där innebörden i de båda begreppen skiljer sig åt beroende av vem du frågar kan det vara av vikt att definiera vad vi avser med dessa begrepp. Vi har därför valt att utgå ifrån Sveningsson med flera (2009) som menar att; Chefskap innebär att få andra att utföra saker genom att planera, organisera, administrera och kontrollera medan ledarskap främst inriktar sig på att utveckla, nyskapa och inspirera. Chefskap innebär vidare att skapa engagemang och acceptans hos medarbetarna för de planer, mål och regler som sätts upp medan ledarskap till större del innebär att få medarbetarna att förstå syftet med arbetet som ska utföras. Utifrån ovanstående definition menar författarna att chef- och ledarskap i praktiken inte bör åtskiljas utan att samma person både kan och bör utöva både chefskap och ledarskap. En ledare behöver dock inte alltid inneha en position som chef utan kan ändå utföra ledarskap medan en chef oftast är utsedd av organisationen/företaget (Sveningsson m.fl 2009:35 ff).

1.5 Studiens företag

Studien är utförd på ett av Sveriges största bemannings- och rekryteringsföretag, Manpower. 1996 gick Manpower ihop med ett av världens och Sveriges då största bemanningsföretag, Teamwork, för att kunna växa på en global marknad. Manpower har sedan dess varit ett av världens största bemanningsföretag med en omsättning på 82 miljarder US dollar år 2009 (manpower.com, Walter 2005). Manpower finns idag representerat i 82 länder, de har cirka 4000 kontor och sammanlagt tre miljoner anställda världen över. I Sverige har Manpower, tillsammans med systerbolagen Elan, Right och Manpower hälsopartner, omkring 12.000 anställda på ett drygt 70-tal kontor. Manpowers vision är "... att vara ledande när det gäller att skapa och leverera de tjänster som gör våra kunder till vinnare på en föränderlig arbetsmarknad" (manpower.se).

År 2008 omsatte Manpower i Sverige 5,4 miljarder kronor, vilket kan jämföras med hela den svenska bemanningsbranschen som samma år omsatte 20,2 miljarder kronor (bemanningsforetagen.se).

Divisionen Manpower Professional som vår studie är utförd på är ett eget varumärke inom Manpower. Denna division syftar till att rekrytera och hyra ut kvalificerad personal inom områdena Finance, Engineering, HR, IT, Sales & Marketing och Executive. Verksamheten bygger på att konsulterna är anställda på Manpower men arbetar på uppdrag hos kunder. Vidare menar Manpower Professional att verksamheten bygger på att anställda vill stanna och trivas i företaget. Organisationen strävar efter att alla konsultchefer och rekryterare ska ha tidigare arbetslivserfarenhet från det område de arbetar inom för att på så vis bättre kunna förstå kunden och kandidatens behov samt kunna matcha rätt person med rätt tjänst (Internt presentationskompendie)

Konsultcheferna på Manpower Professional sitter i ett öppet kontorslandskap där de sitter två och två bredvid varandra i små öar. Kontoret rymmer alla internt anställda på Manpower i Göteborg vilket är 65 stycken. 25 av dessa arbetar på Manpower Professional och innehar skilda befattningar vilka bland annat är konsultchef, rekryterare, säljare, affärsområdeschef, avdelningschef och teamledare (Konsultchef på Manpower Professional).

2 Litteraturgenomgång

Nedan kommer vi att återge delar av den tidigare forskning som presenterats allmänt inom den svenska bemanningsbranschen och synnerhet inom ledarskap i densamma. Därefter kommer vi att redogöra för den teoretiska referensram vi valt att analysera vårt resultat utifrån. För att underlätta för läsaren har vi valt att kategorisera den tidigare forskning och de teorier vi redogör för. Flera av dessa teman återkommer sedan i det avsnitt där studiens resultat presenteras.

2.1 Tidigare forskning

2.1.1 Trepartsrelationen

Gunilla Olofsdotter (2008) skriver i sin avhandling ”Flexibilitetens främlingar – om anställda i bemanningsföretag” att anställda i bemanningsföretag arbetar i ett interorganisatoriskt sammanhang där anställda och chef tillsammans ska arbeta över organisatoriska gränser. Dessa gränser är dock ofta tvetydiga och svåra att definiera vilket gör att anställningsrelationen blir diffus. Personalen har bemanningsföretaget som arbetsgivare, vilka också har det huvudsakliga personalansvaret, men är uthyrd och arbetar på kundens arbetsplats. Arbetet sker alltså inom detta interorganisatoriska sammanhang och det enda som egentligen bör avskilja den uthyrda personalen från dess arbetsplats är anställningskontraktet.

Att arbeta som chef på bemanningsföretaget innebär att ha ett direkt personalansvar för den uthyrda arbetskraften, vilket vidare innebär att man som konsultchef också är aktör i det interorganisatoriska sammanhang som beskrivits ovan. De bemanningsansvariga cheferna, konsultcheferna, innehar således en relativt komplex position. De ska balansera behov och önskemål mellan kundföretag, konsult och den egna organisationen, vilka inte alltid är förenliga. Arbetet innebär att ha kontakt med konsulten samt kundföretagets representant. Att konsultcheferna innehar det direkta personalansvaret innebär att de ansvarar för allt som en ”vanlig” chef ansvarar för, vilket bland annat innebär lönesamtal, medarbetarsamtal, utvecklingssamtal, önskemål om semester samt hantering av uppstådda problem på konsultens arbetsplats (Walter 2005; Olofsdotter 2008).

Olofsdotter (2008) menar att cheferna utövar vissa strategier för att kunna hantera höga och oförenliga krav från bemanningsföretag, konsulter och kunder. De måste, liksom konsulterna, vara flexibla. Ibland behöver chefen sätta ner foten och markera hur långt de kan sträcka sig för att tillmötesgå båda parterna. I andra fall kan det vara nödvändigt att diskutera fram en lösning tillsammans med konsult och kundföretag. Vad Olofsdotter dock fann i sin studie var att bemanningscheferna alltid väljer det alternativ som innebär minst lönsamhetsrisk.

”[...] lönsamhet ställs mot medmänsklighet” (Olofsdotter 2008:50). Walter (2005) för i sin avhandling ”Som hand i handske” ett liknande resonemang där han menar att det finns ett inbyggt problem i konsultchefernas dubbla roll vilket är att kunna hantera och balansera

kundens, bemanningsföretagets och medarbetarnas intressen och behov, vilka ofta kan vara motstridiga. Det blir därför nödvändigt för den personalansvariga att ha kontroll över matchningsarbetet och således är det inte önskvärt att konsulten agerar på egen hand gentemot kunden gällande personalfrågor.

2.1.2 Kontakt

De personalansvariga utövar främst sitt ledarskap via e-mail och telefon, alltså sker ledarskapet främst på distans. Hur ofta och när konsulter som är ute på uppdrag har kontakt med sin konsultchef varierar från person till person och från uppdrag till uppdrag. Konsultchefen försöker dock alltid träffa sina medarbetare ett par gånger per år, antingen över en lunch eller i samband med kundmöte. Vissa medarbetare, som är ute på längre uppdrag, har oftast inget behov av att komma i kontakt med sin konsultchef ofta. Medarbetare som ofta vill ha kontakt med sin konsultchef är inte önskvärt eftersom bemanningsföretaget premierar självständiga medarbetare som kan agera och lösa problem på egen hand, vilket ofta är ett krav som ställs redan i rekryteringsprocessen (Walter 2005).

2.1.3 Samhörighet

Konsultchefen organiserar och planerar för att ett specifikt arbete ska utföras men saknar direkt inflytande på de arbetsuppgifter som uppdragsgivaren önskar ha utförda. Ledarskapet blir således baserat på att inneha personalansvar utan att inneha inflytande över det dagliga arbetet. Olofsdotter (2008) menar att det således ställs krav på konsultcheferna att skapa en organisatorisk samhörighet och gemenskap till sina konsulter. Konsultchefen är oftast det enda sambandet som konsulten har i förhållande till bemanningsföretaget.

Tsoukalas har i sin studie ”Flexibel arbetsmarknad i fokus – en studie av nya anställningsförhållanden” (2003) bland annat funnit att konsulter på bemanningsföretag upplever en större tillhörighet till kundföretaget än till dess bemanningsföretag. Men så fort konsulterna var utan uppdrag hamnade engagemang och lojalitet hos bemanningsföretaget. Över lag upplevde konsulter att de kände mer samhörighet med kollegor på uppdraget än med andra konsulter anställda av samma bemanningsföretag.

För att motverka negativa konsekvenser av konsulternas rörliga arbetssituation menar både konsultchef och konsulter att det är viktigt att känna samhörighet till bemanningsorganisationen. Olofsdotter (2008) fann i sin studie att konsulterna söker samhörighet med kollegerna på den arbetsplats de befinner sig, alltså hos kundföretaget, medan konsultcheferna önskar att konsulterna känner samhörighet till bemanningsföretaget. Det resulterar i att cheferna känner osäkerhet inför konsulternas arbets kvalitet och konsulterna upplever en otrygghet i sin arbetssituation.

Konsulter som befinner sig på ett uppdrag under en längre tid blir desto mer invanda i uppdragsgivarens rutiner och arbetssätt vilket binder dem samman med kundföretaget. Således är sannolikheten högre att konsulterna identifierar sig och känner mer lojalitet för

kundföretaget än för bemanningsföretaget. Denna process sker långsamt och Tsoukalas benämner den som förkroppsligande (Tsoukalas 2003:58). Vidare fann Tsoukalas att konsulter känner mer tillhörighet till bemanningsföretaget ju kortare uppdrag de har. Vid längre uppdrag och vid uppdrag där konsulten är ensam som inhyrd är det större chans att de känner mer samhörighet med kundföretaget än bemanningsföretaget eftersom medarbetaren då inte har andra konsulter att ty sig till. Bellaagh & Isaksson (1999) för ett liknande resonemang där de i sin studie om uthyrda konsulters upplevelse av sin arbetssituation funnit att de som stannar länge på ett uppdrag har möjlighet att fördjupa sin sociala relation till de anställda på kundföretaget, samtidigt som de har liten eller obefintlig kontakt med andra konsulter på bemanningsföretaget.

För att bemanningsföretaget ska kunna upprätthålla en god kontakt med sina konsulter och få dem att känna samhörighet med organisationen använder de sig av vissa strategier för att stärka banden till bemanningsföretaget. Exempelvis försöker organisationer stärka banden genom att knyta emotionella associationer till bemanningsföretaget (värderingar och förhållningssätt) för att få medarbetarna att känna lojalitet och tillhörighet till själva organisationen istället för dess tjänster och/eller produkter (Tsoukalas 2003:49). Författaren menar att organisationen i princip strävar efter att efterlikna en familj där företagsnamn och logotyper laddas med emotionella associationer.

2.1.4 Feedback

För att säkerställa matchningsarbetet ute hos kund utförs en kvalitetskontroll med konsult och kund när konsulten varit ute på uppdraget ett par dagar. Detta görs dels för att säkerställa att uppdraget motsvarar förväntningarna, dels för att säkerställa konsultens arbete hos kund och således också anställningsbarheten vid framtida uppdrag (Walter 2005).

2.2 Teori

Det finns många sätt att studera ledarskap på och vad som gör en chef till en bra chef. Många hävdar att det finns vissa egenskaper hos chefer som gör dem till bra chefer medan andra hävdar att relationen mellan medarbetare och chef är den avgörande för ett lyckat samarbete. I vår studie har vi valt att fokusera på relationen mellan konsultchef och dess konsulter och utifrån detta valt att studera teorier om ledarskap som skapas i interaktion mellan chef och medarbetare. Eftersom vi utgår från att ledarskap skapas i en relation så tror vi att det är av vikt att studera hur över- och underordning skapar ledarskapet.

Teori om vikten av målformulering anser vi är relevant då konsult och konsultchef inte utför arbete på samma arbetsplats och i samma organisation. Därför anser vi att det är viktigt att konsulten kan arbeta mot uppsatta mål för att konsultchefen ska kunna säkerställa kvalitet och förväntad arbetsprestation. Förväntningar på relationen mellan konsultchef och konsult kan härledas till teorier kring det osynliga kontrakt som skapas mellan arbetsgivare och arbetstagare, ett så kallat psykologiskt kontrakt. Konsultchefens och konsultens skilda

arbetsplatser utgör orsaken till att vi valt att presentera teori kring organiseringen av delat ledarskap.

2.2.1 Ledarskap som relation

Vi har valt att anamma bland annat Alvesson och Sveningssons (2007) tankar om att den traditionella synen på ledarskap, där fokus ligger på chefens egenskaper, har vissa begränsningar. Dessa begränsningar är bland annat att ledarskapets innehåll, istället för själva processen av ledarskapet har fått för stort fokus och att individualismen överdrivs. En chef är sällan ensam grundare av de beslut som tas, och att den kulturella och sociala kontexten av ledarskapet glöms ofta bort. Ledarskap handlar om att upprätthålla föreställningar och tolkningar som är gemensamma för hela organisationen (Alvesson och Sveningsson 2007).

Även Andersson och Tengblad (2009) argumenterar i "Ledarskapsboken" för att det är interaktionen mellan medarbetare och chef som skapar ledarskap genom den beroendesituation som uppstår dem emellan. Som chef krävs det att medarbetarna får vara delaktiga för att kunna genomföra beslut. För att ledarskapet ska bli effektivt menar författarna att en interaktion måste uppstå mellan chefen och medarbetarna. Vilket innebär en ömsesidig påverkan där cheferna måste uppmuntra medarbetarna till egna initiativ och bidra med feedback. Det är även viktigt att chefen verkligen hinner vara chef och avsätta den tid till medarbetarna som krävs. Chefen som inte är tillräckligt närvarande kan påverka medarbetarnas motivation och arbetsprestation (Andersson & Tengblad 2009).

2.2.2 Mål

Lindelöw (2008) menar att vissa medarbetare behöver tydliga mål medan andra inte behöver lika tydlig vägledning för att kunna utföra ett bra arbete. Som chef är det nödvändigt att förstå att alla medarbetare behöver olika typer av mål och uppföljning av målen. För att fånga upp medarbetaren i just dennes situation kan det vara bra att sätta upp delmål med arbetet och göra en tydlig målbild som anpassas efter medarbetaren. Detta kan hjälpa medarbetaren att se om denne är på rätt väg med sitt arbete och ligga till grund för uppföljning och diskussioner.

Målen har även betydelse för medarbetaren när det handlar om måluppfyllelse. I dagens häktiska arbetsliv, där feedback i många fall är obefintlig, kan måluppfyllelse vara ett hjälpmedel och en bekräftelse på att ett bra jobb har utförts. Detta kan även hjälpa medarbetarna att möta de förväntningar som ställs på dem och på så vis öka tillfredsställelsen och minska stressen (Lindelöw 2008).

2.2.3 Över- och underordning

Att använda de resurser chefen har för att få saker gjorda är ett sätt att beskriva makt enligt Rosabeth Moss Kanter (1977). För att ses som chef i en grupp krävs alltså att denne använder sina resurser rätt och på så sätt kan accepteras som chef av sina underordnade. Det kan ta tid att skaffa sig den makt som krävs för att chefen helt kan ses som chef i gruppen (Kanter 1977). Eriksson-Zetterqvist skriver i "Ledarskapsboken" (2009) att det är en relation mellan

överordnade och underordnade som skapar ledarskapet. Hon ger exempel på flera olika författare som argumenterat för att det är viktigt att studera de som är underordnade chefen för att förstå hur denne handlar och använder sin makt. Vidare hänvisar Eriksson-Zetterqvist till Latour som menar att en chefs makt får mening först när den kollektiva massan följer dennes order.

Vidare refererar Eriksson-Zetterqvist (2009) till Barnard som ansåg att chefen är en kommunikationskanal till den övriga organisationen. För att styra organisationen ska chefen fånga upp idéer från de anställda och sen kommunicera dessa vidare till den övriga organisationen. Chefen är på så sätt underordnad de anställda eftersom denne måste se till organisationens mål istället för sina egna. Gör inte chefen detta kan den anses som en dålig chef för organisationen och bytas ut. Luhman, en annan författare som Eriksson-Zetterqvist refererar till, argumenterar för att det är genom relationen överordnad – underordnad som ledarskapet skapas. Han menar att det är genom beslutsfattandet som chefen blir en chef, men det även kan handla om att få de anställda att följa chefs beslut, annars har beslutet ingen inverkan på organisationen. Alltså handlar det om att ha den beslutsfattande makten men även om förmågan att handla och se till att de underordnade genomför det som beslutats om i praktiken.

2.2.4 Delat ledarskap

Delat ledarskap handlar om ledarskap där det är fler än en person som leder och detta kan ta sig uttryck på fler än ett sätt (Döös m.fl. 2003). Döös & Wilhelmsson (2003) redovisar en modell som ger en inblick i olika former av delat ledarskap, där de olika typologierna är åtskilda beroende på om arbetsuppgifter respektive ansvar och befogenheter är uppdelade eller gemensamma.

	Gemensamma arbetsuppgifter	Uppdelade arbetsuppgifter
Ansvar/befogenheter gemensamt	Samledarskap	Funktionellt delat ledarskap
Ansvar/befogenheter uppdelat	Skuggledarskap	Matrisledarskap

Källa: Döös, M & Wilhelmsson (2003:335) ”Olika former av delat ledarskap – en försöksvis indelning”

Både funktionellt ledarskap och samledarskap innebär att ledarskapet är formellt likställt. Samledarskapet karaktäriseras dock av att både arbetsuppgifter och befogenheter är gemensamma medan de andra tre typologierna karaktäriseras av någon slags uppdelning mellan cheferna. Vidare karaktäriseras samledarskapet av två personer som själva vill leda tillsammans (Döös & Wilhelmsson 2003).

Skuggledarskap innebär att två personer har i princip samma arbetsuppgifter men att det är en person som innehar det formella ledarskapet och således fattar besluten. Den person som följer, skuggar, den formella chefen kallas för medledare och märks inte speciellt mycket utåt sett. Medledarens roll bör således vara att finnas till som stöd för den formella chefen (Döös & Wilhelmsson 2003).

Det funktionellt delade ledarskapet karaktäriseras av att cheferna är formellt och hierarkiskt likställda, de sköter olika arbetsuppgifter men har gemensamt ansvar och befogenheter. Uppdelningen kan exempelvis innebära att den ena chefen har hand om marknadsfrågor medan den andra sköter produktion, vilket medför att de är chefer för olika medarbetare men har ett gemensamt ansvar för helheten (Döös & Wilhelmsson 2003).

I matrisledarskap är både arbetsuppgifter och befogenheter uppdelade på cheferna. Det enda som är gemensamt är att de är chef över samma medarbetare. Uppdelningen kan exempelvis innebära att en chef ansvarar för produktutveckling och den andra för medarbetarens kompetensutveckling. Denna form av delat ledarskap som är den mest åtskilda innebär å ena sidan att cheferna har olika konkurrerande perspektiv vilket kan innebära en del motsättningar. Å andra sidan är dessa konkurrerande perspektiv grundtanken bakom att organisera i matrisform (Döös & Wilhelmsson 2003).

2.2.5 Psykologiskt kontrakt

I formella kontrakt och juridiskt bindande anställningsavtal blir begreppet psykologiskt kontrakt viktigt för att förklara de informella förväntningarna som förbinder arbetstagare och arbetsgivare med varandra. Allvin med flera (2006) hänvisar till Zetterberg som menar att det uppstår ett osynligt kontrakt mellan arbetsgivare och arbetstagare där den anställde bistår med begränsat engagemang i förhållande till de belöningar han får. Belöningarna behöver inte nödvändigtvis vara av materiell karaktär utan kan innebära att den anställde upplever självständighet, personligt erkännande och får nya utmaningar. Lynne och Hopkins (1998) definierar begreppet på följande vis; ”A psychological contract is an unwritten agreement that exists between an individual and the organization when undertaking terms of employment (Lynne & Hopkins 1998:1531)”.

Vidare skriver Rousseau (1990) att det psykologiska kontraktet handlar om integration, utbyte och förväntningar på relationen arbetstagare – arbetsgivare och vad den relationen kommer att innebära i arbetet och framtiden. Oavsett om den anställde planerar att stanna i organisationen en kortare tid eller livet ut så bör förväntningarna på relationen korrelera med det som faktiskt sker. Enligt Rousseau (1995) finns det två typer av psykologiska kontrakt vilka är det transaktionella och det relationella. Det transaktionella fokuserar på själva utbytet mellan parterna vilket bland annat innebär konkreta belöningar så som pengar, karriärvägar och kompetensutveckling. Dessa utbyten är ofta begränsade i form, innehåll och tid.

Lynne och Hopkins (1998) skriver att det transaktionella kontraktet handlar om ett kompetens – och kunskapsutbyte där den anställda har lite emotionellt engagemang i organisationen.

Utbytet sker genom att medarbetaren utför ett arbete på företaget för att sedan få belöning i form av exempelvis pengar eller goda rekommendationer. Vidare menar Rousseau (1990) att transaktionella kontrakt oftare upprättas vid anställningsförhållanden där det handlar om att matcha personer med särskild kunskap för ett specifikt behov, exempelvis högteknologiska företag och personaluthyrningsföretag.

Relationellt kontrakt fokuserar istället på relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare där kraven på arbetsgivaren inte är tydliga eller begränsade. Relationella kontrakt innebär en långsiktig och ömsesidig relation där arbetstagaren står för engagemang och lojalitet gentemot arbetsgivaren som kan erbjuda en trygg anställning och möjlighet till avancemang inom företaget (Allvin m.fl. 2006). Lynne och Hopkins (1998) menar att det i denna kontakt handlar om att de anställda kommer internalisera och identifiera sig med företaget och dess värderingar.

Rousseau (1990) fann i sin studie "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts" att vilken typ av kontrakt (transaktionellt eller relationellt) som upprättades av den anställde avgjordes redan vid rekryteringsstadiet. Om den anställde såg sitt arbete som ett avstamp till nästa var sannolikheten att ett transaktionellt kontrakt upprättades större. Om den anställde å andra sidan letade efter ett långvarigt och stabilt förhållande till sin arbetsgivare var sannolikheten att ett relationellt kontrakt uppstod större.

Huruvida arbetstagaren anser att arbetsgivaren uppfyller kraven och förväntningarna är avgörande för om denne anser att ett kontraktsbrott begås. Enligt Allvin med flera (2006) är denna typ av kontraktsbrott relativt vanligt vilket bland annat kan förklaras av att de anställda sällan är medvetna om att det upprättas ett osynligt kontrakt förens arbetsgivare bryter mot det. Kontraktsbrottet kan leda till att arbetstagaren inte uppfyller sin del av avtalet, blir engagerad eller så kan det gå så långt att denne väljer att avsluta sin anställning. Vidare menar författarna att man kan förvänta sig att de som har ett relationellt kontrakt, där ömsesidighet och lojalitet är i fokus, reagerar starkare på kontraktsbrott snarare än de med transaktionellt kontrakt.

2.3 Sammanfattning litteraturgenomgång

Vi har ovan presenterat tidigare forskning inom området bemanningsbranschen och då främst inom ledarskapet. Vidare har vi redogjort för den teoretiska referensram vi avser analysera vårt resultat mot. Tidigare forskning visar att konsulten har två chefer att förhålla sig till, konsultchefen som innehar personalansvar samt arbetsledaren hos uppdragsgivaren. Detta gör det intressant att presentera och studera teorier inom delat ledarskap. De teorier vi har tagit upp fokuserar på att ledarskap skapas i relation och interaktion till medarbetaren, vilket gör att över- och underordning, psykologiskt kontrakt och tydlig målbeskrivning blir delar som vi anser är intressanta att studera.

3 Metod

I metoddelen kommer vi att presentera hur vi har gått tillväga när vi har genomfört vår studie. Vi kommer att redogöra för varför vi valt ett kvalitativt angreppssätt, hur vi har tagit oss an litteraturen, hur vi gjort valet av studieobjekt, hur vi har samlat in och analyserat våra empiriska data samt diskutera studiens trovärdighet och etiska ställningstaganden.

3.1 Val av metod

Vi har valt att göra en kvalitativ studie där syftet är att försöka skapa sig en helhetsbild och få bred kunskap i ämnet genom att analysera och använda oss av vår förförståelse (Patel & Davidson 1994). Silverman menar att de vanligaste kvalitativa metoderna är observation, analyserande av texter och dokument, intervjuer och video- och ljudbandinspelning. Kvalitativ metod väger in alla delar som kan uppkomma vid en undersökning, till exempel analyseras kroppsspråk och reaktioner. Det blir på detta sätt lätt att utforskar känslor och tankar hos undersökningspersonerna (Silverman 2006). Enligt Thurén (2007) hade detta varit omöjligt om vi inte hade haft någon förförståelse.

3.2 Datainsamling

Vid datainsamlingen har både primär- och sekundärdata samlats in. Primärdata är den data som vi samlat in från huvudkällan och sekundärdata är data som andra har samlat in (Jacobsen 2002). I vårt fall är primärdata de data som samlats in de data som genom att låta respondenterna skriva dagbok och genomföra en intervju. De sekundärdata som använts är en företagspresentation från Manpower och Manpower Professionals hemsida samt två presentationskompendier som vi blivit tilldelade av vår kontaktperson på Manpower Professional.

3.2.1 Respondenter och val av företag

Silverman tar upp begreppet Gatekeeper som en person som hjälper forskaren att få tillträde till organisationen. ”’Overt’ access based on informing subjects and getting their agreement, often through Gatekeepers” (Silverman 2006:81). Beroende på vilket intryck forskaren ger till den person som kallas för Gatekeeper påverkar hur tillträdet till organisationen ser ut. Silverman hänvisar till Hammersley och Atkinson som menar att studieobjektet oftare är mer intresserad av hur forskaren är som person än själva studiens syfte och hur lätt forskaren kan manipuleras (Silverman 2006:82).

I vår studie ligger fokuseringen på konsultcheferna. Detta val gjordes utifrån vårt syfte att studera ledarskapet i organisationen. Vi genomförde undersökningen på Manpowers kontor i Göteborg och på den del som heter Manpower Professional. Anledningen till att det blev just Manpower Professional som blev vårt studieobjekt beror helt enkelt på att vi hade en kontaktperson där, en så kallad Gatekeeper. Denna kontaktperson, som själv arbetar som

konsultchef, har sedan hjälpt oss att komma i kontakt med resterande konsultchefer som arbetar på Manpower Professional.

Vår tanke från början var därför att studera ledarskapet hos de fem konsultchefer som arbetar på Manpower Professional. Det visade sig dock att en av dem inte hade några konsulter underställd sig på det vis som vi är ute efter att undersöka utan arbetade främst med underkonsulter (exempelvis egenföretagare). Av den anledningen intervjuades inte denna konsultchef då personen i fråga inte faller inom ramen för studiens syfte. Vår fokusering ligger därför enbart på de övriga fyra konsultcheferna.

En av våra frågeställningar är att se vilka konsekvenser ledarskapet får för konsulter och konsultchefer. För att undersöka hur konsulterna upplever relationen med sin konsultchef så intervjuades fem konsulter. Dessa konsulter fick vi kontakt med via deras konsultchefer, i det här fallet blir alltså konsultcheferna så kallade Gatekeepers. Konsulterna vi fick tilldelade att intervjua är utvalda av konsultcheferna utan några särskilda önskemål om bransch, yrke, etcetera från vår sida.

Bakgrunden hos konsultcheferna skiljer sig åt, ett par av dem har arbetat på Manpower och/eller Manpower Professional under ett flertal år medan andra är relativt nyblivna konsultchefer. Av de fyra konsultchefer som deltagit i vår studie är en av dem man medan resterande tre är kvinnor, åldern för konsultcheferna är cirka 30-45 år. Tre av konsultcheferna har mellan 22-35 konsulter som de ansvarar för medan den fjärde konsultchefen, som också innehar befattningen som teamledare, har 12-15 konsulter.

Av de fem konsulter som deltagit i vår studie är två män och tre är kvinnor. Fyra av dessa arbetar med någon form av ekonomi, alltifrån controller till redovisningsekonom medan den femte för tillfället arbetar internt på Manpower Professional. Fyra av konsulterna har arbetat i ungefär två år på Manpower Professional och i snitt haft mellan två till fem uppdrag under denna period. Den femte konsulten har arbetat via Manpower i snart 10 år och haft fyra uppdrag. Åldern på konsulterna är cirka 30-50 år. Vi kommer i vårt resultat att numrera konsulterna (Konsult 1-5) och konsultcheferna (Konsultchef 1-4), utan inbördes ordning. Av konfidentiella skäl kommer vi inte att identifiera vem som är vem.

3.2.2 Dagbok

I studien används en kvalitativ metod där vissa av respondenterna, konsultcheferna, fick skriva dagbok om hur en typisk arbetsdag ser ut. Utifrån dessa dagböcker har sedan frågor formulerats till en djupare intervju. När dagboken ska utformas, på vilket sätt den ska skrivas och hur informationen ska bearbetas, menar å ena sidan Patel och Davidsson (2003) att det är viktigt att utgå från respondenterna och hur mycket tid de kan avstå från sitt ordinarie arbete och lägga på dagboken. Å andra sidan så påverkas utfallet och kvaliteten på dagböckerna av i vilken grad respondenterna bidrar med information. För att kunna fånga in så mycket information som möjligt genom dagböckerna bör de skrivas under cirka en vecka (Ellegård

m.fl. 1999). Då konsultcheferna har häktiska arbetsdagar valde vi att anpassa antalet dagar de ska skriva dagboken till tre.

En annan del som vi varit tvungna att ta hänsyn till är omfattningen av dagböckerna och vilken tid som finns till att bearbeta texten. Patel och Davidsson (2003) skriver att det är lätt att låta någon annan producera text, i vårt fall i form av dagböcker, att man glömmer att texten sen måste bearbetas. Även detta är en anledning till att tiden som respondenterna skulle skriva dagbok begränsades till tre dagar, dels för att de inte skulle behöva lägga så mycket tid på detta, dels för vår del då det skulle finnas tid till att bearbeta det material som samlats in.

Att skriva dagbok är en subjektiv upplevelse som respondenterna delar med sig av. Det kan förkomma att respondenten gärna anpassar sin dagbok efter det den tror att forskaren vill höra, eller att den överdriver åt andra hållet för att visa att den inte håller med forskaren (Patel och Davidsson 2003). Då inte våra frågeställningar uppfattas som känsliga, tror vi inte att vår forskning i så stor utsträckning kan leda till denna problematik, dock är vi är medvetna om att detta kan inträffa.

Ellegård med flera (1999) tar upp vikten av att låta respondenterna skriva sina dagböcker på liknande sätt för att enklare kunna jämföra dem. Skulle det vara så att detaljnivån varierar i de olika dagböckerna så kan forskaren utgå från den dagbok med högst detaljnivå när de olika dagböckerna jämförs, detta för att undvika att missa viktiga delar i dagböckerna (Ellegård m.fl. 1999). Patel och Davidsson (2003) belyser även vikten av att ha tydliga instruktioner för hur dagboken ska skrivas beroende på hur fritt respondenten ska få utforma den. Vår tanke med dagboken var som ovan skrivet att få ett underlag till de intervjuer som skulle genomföras, vilket gjorde att respondenterna fick skriva sina dagböcker ganska fritt, dock fick de vissa instruktioner och ramar de skulle följa (se bilaga 1). För att utforma en så bra instruktion som möjligt lät vi vår kontaktperson på Manpower Professional läsa igenom den, därefter gjordes några små ändringar, innan dagboksinstruktionen skickades ut via mail till de konsultchefer som skulle delta i vår studie. Anledningen till att det bara var konsultcheferna som skriv dagbok är för att fokus i studien ligger på dem.

3.2.3 Intervjuer

Valet att göra så kallade kvalitativa intervjuer har som syfte att fånga upp respondentens erfarenheter och kunskap inom ramen för ämnet som studien berör. Intervjun är ofta löst strukturerade och öppna (Patel och Davidsson 2003). Anledningen till valet att göra kvalitativa intervjuer är just för att få respondentens bild av hur ledarskapet ser ut, utan att blanda in våra egna tankar och idéer och på så sätt styra personen. Silverman (2006) menar att det är viktigt att vara medveten om att intervjudata inte kan betraktas som sanna eller falska eftersom det är respondentens delgivning av situationen och dennes syn på den.

I boken ”Kritisk samhällsvetenskaplig metod” skriver Alvesson och Deetz (2000) om vikten av att förstå och ha i åtanke att en intervju är en social situation som påverkas av den kontext som den genomförs i. De menar att intervjuer i forskningssammanhang ska ses som samtal

snarare än enbart som insamling av data. Det här är något vi är medvetna om men anser att löst strukturerade intervjuer i kombination med dagböckerna är de metoder där den subjektiva upplevelsen av ledarskapet lättast fångas in.

För att få en så bredbild som möjligt av situationen genomfördes intervjuerna tillsammans. Att vara två gjorde att vi kunde vara ett stöd till varandra och kan ha lett till att en större mängd information samlats in. Trost menar dock att det är viktigt att intervjupersonerna är tillräckligt samspelade, annars kan det leda till att respondenterna blir förvirrade (Trost 2005). För att undvika detta bestämdes att en av oss skulle ställa frågorna och ha en mer framträdande roll medan den andra antecknade.

Vid utformandet av intervjuguide (se bilaga 2) till konsultcheferna utgick vi från de dagböcker som konsultcheferna har författat för att kunna anpassa intervjuerna efter varje respondent och på så sätt snabbt kunna gå djupare i ämnet. Genom dagböckerna hade en bild av hur konsultcheferna arbetar skapats, vilket underlättade för oss att hålla intervjuerna korta, cirka 30 minuter. Vår förhoppning var att fler konsultchefer skulle ha möjlighet att ställa upp på en intervju om de inte behövde avsätta mycket tid till att delta. Intervjuerna med konsultcheferna ägde rum på Manpower Professionals kontor för att skapa en naturlig känsla för respondenterna.

De intervjuer som hölls med konsulterna genomfördes på deras arbetsplatser. Detta för att lätt kunde förflytta oss och för att de inte skulle behöva lägga så mycket tid på att transportera sig eftersom att intervjuerna genomfördes under deras arbetstid. Till konsulterna utformades en intervjuguide (se bilaga 3) som var lika för dem alla. Jacobsen menar att en intervjuguide med öppna frågor hjälper oss att ställa relevanta frågor och att alla respondenter får liknande frågor. Intervjuguiden med öppna frågor ökar också flexibiliteten i svaren (Jacobsen 2002).

3.3 Etiskt ställningstagande

Det är viktigt att tänka igenom möjligheten att erbjuda anonymitet innan respondenterna lovas detta. I vissa fall krävs det att källan kan redovisas för att öka trovärdigheten i undersökning, medan det i andra fall är viktigare att anonymisera om ämnet som berörs är känsligt (Esaiasson m.fl. 2003). De frågor som ställdes tror vi inte kan anses som känsliga men ser det inte heller som relevant att veta vem som sagt vad. Därför tillåts respondenterna vara anonyma och enligt vår uppfattning kan en anonymisering leda till en mer sanningsenlig bild av situationen då respondenterna inte behöver känna sig oroliga för att deras svar ska kunna spåras. Vid intervjuerna användes även en bandspelare för att lätt kunna återberätta vad som sagts under intervjun. Innan intervjun spelades in förklarades syftet med bandspelaren och respondenten fick ta ställning till om denne vill bli inspelad eller inte. Tre av nio respondenter valde att inte bli inspelade, vilket respekterades.

3.4 Analys av data

”I praktiken innebär kvalitativ dataanalys ett samspel mellan induktiva och deduktiva ansatser. Teorier, hypoteser och forskarens tidiga förståelse är en viktig utgångspunkt för dataanalysen.” (Johannessen & Tufte 2003:108)

Vid ett deduktivt förhållningssätt så styr de teorier som valts till studien hur empirin används och analyseras. Vid ett induktivt förhållningssätt väljs istället teorierna efter den empiri som tas fram. Ett abduktivt förhållningssätt har valts, vilket kan förklaras som en blandning mellan induktivt och deduktivt förhållningssätt där det från början fanns en tanke kring vilken teoretisk referensram som skulle användas. Denna referensram har anpassats utefter studiens gång (Larsson 2005).

En kvalitativ textanalys går ut på att tolka tidigare forskning inom området och knyta an denna till sin egen studie. Det är helheten i texten som forskaren vill komma åt via en kvalitativ textanalys och inom samhällsvetenskapen är det en vanlig metod. Den kvalitativa textanalysen delas in i två användningsområden, den ena är att systematisera innehållet i texterna och den andra granskar texterna kritiskt (Esaiasson m.fl. 2003). En kvalitativ systematiserad textanalys användes när den tidigare forskningen, teorin och det empiriska materialet bearbetades. Johannessen och Tufte (2003) menar att en systematisering och sortering av de data som forskaren samlat in görs för att det ska bli enklare att analysera materialet.

För att på ett enkelt sätt kunna analysera och bearbeta våra empiriska data från olika synvinklar valde vi att skriva ut hela intervjuerna. Även vid bearbetningen av de data som samlats in genom dagböckerna och intervjuerna användes en kvalitativ textanalys som metod. Esaiasson med flera delar in den systematiserade kvalitativa textanalysen i ytterligare underrubriker. En av dem är att klassificera innehållet och placera det under en lämplig rubrik (Esaiasson m.fl. 2003). Detta styrks även av Johannessen och Tufte (2003) som väljer att benämna ovanstående resonemang som analys av meningsinnehåll. Utifrån vårt syfte och vårt empiriska material valdes därför ett antal teman ut som anseddes skulle kunna hjälpa oss att besvara våra frågeställningar. Vi utgick från Johannessen och Tuftes hänvisning till Bruce L Bergs modell för de olika stegen vid en analys av kvalitativ data. Dessa steg innefattar; att samla in data, i vårt fall dagböcker och utskrivning av intervjuer. Sedan kategorisera texterna, i vårt fall utifrån ett abduktivt förhållningssätt. Därefter att systematisera kategorierna i ett antal teman, innan det sista steget utförs vilket innebär att sammanställa datamaterialet för att se vilka samband, likheter och avvikelser som framkommer (Johannessen & Tufte 2003).

3.5 Trovärdighet

Vår ambition med studien är inte att kunna generalisera resultatet eftersom några mätinstrument inte använts. Däremot tror vi att studien är trovärdig på så sätt att ett större antal intervjuer genomförts. Då urvalet inte är slumpmässigt gjort, utan kontaktuppgifter till konsulterna har erhållits av konsultcheferna. Detta kan påverka studiens resultat eftersom

konsulten är medveten om att konsultchefen har valt just denne att delta i en intervju. Vidare kan detta ha påverkat konsulterna i den mening att de inte vågade säga allt eftersom de visste vilka var och vad som skulle undersökas. Vi upplever ändå att konsulterna vågade vara öppna med sina svar och säga vad de tyckte. Vad som dock lades märke till var att när bandspelaren stängdes av delgav oss konsulterna ytterligare information som skulle ha kunnat vara relevant för vårt resultat. Då denna information framkom efter intervjuens avslut så gjordes valet att inte presentera dessa data i resultatet. Flera av respondenterna ville, som tidigare nämnts, inte att deras intervjuer skulle spelas in. På grund av detta kan viktig data ha förbigått oss då vi inte hann fånga upp allt som sades under intervjun. Att konsulterna är oberoende av varandra gör att trovärdigheten i studien ökar.

Att låta konsultcheferna skriva dagböcker anser vi var en metod som gav oss en bred introduktion till konsultchefernas dagliga arbetsuppgifter. De två dagböcker vi fick var väl genomarbetade och till stor hjälp för oss när intervjuguiderna vi använt oss av vid intervjutillfällena utformades. Dock kan resultatet ha påverkats av att vi endast fick ta del av två av totalt fyra dagböcker.

3.6 Sammanfattning metod

Vi har valt att göra en kvalitativ studie. Våra primärdata är insamlade via personliga dagboksanteckningar och intervjuer. Sekundärdata samlades in genom kvalitativ textanalys av tilldelat material om organisationen i studien samt organisationens hemsida. Även trovärdighet och etiska dilemman har diskuterats.

4 Resultat

I detta avsnitt kommer vi att presentera det empiriska material som vi samlat in genom personliga dagboksanteckningar och intervjuer. Respondenterna består av fyra konsultchefer på Manpower Professional i Göteborg och fem konsulter anställda av samma företag. För att förenkla för läsaren kommer vi presentera materialet tematiskt, liksom de teman vi presenterade den tidigare forskningen utifrån.

Konsultchefernas huvudsakliga arbetsuppgift är att matcha rätt person på rätt uppdrag vilket innebär att de har ett ansvar gentemot kund att leverera lämpliga kandidater till uppdraget. Att vara konsultchef innebär också att inneha arbetsgivar- och personalansvar för befintliga konsulter som är uthyrda på uppdrag. Då vårt syfte är att undersöka ledarskapet på Manpower Professional har vi valt att presentera det empiriska materialet tematiskt för att kunna besvara våra frågeställningar;

- Hur utövar konsultchefer på Manpower Professional sitt ledarskap?
- Vilka konsekvenser får ledarskapet för konsulter och konsultchefer?

4.1 Manpower Professional

Manpower Professional är som vi tidigare skrivit en del av Manpower AB. Manpower Professional tillhanda håller kvalificerade tjänster, alltifrån HR-konsulter, ekonomichefer och ingenjörer. I stora drag består divisionen Professional av tre huvudområden, Executive är ett, IT ett annat, HR, Sales & marketing och Finance det tredje. Manpower Professional har en avdelningschef som ansvarar för alla tre delarna, sedan har de tre huvudområdena varsin teamledare som leder arbetet och bland annat stöttar konsultcheferna i teamet. I vår studie har vi valt att fokusera på HR, Sales & Marketing och Finance, vilken består av fyra konsultchefer och en teamledare. Att vara teamledare i det här teamet innebär dels att ha en stöttande roll och driva interna projekt, dels att inneha en konsultcheferoll som innebär personalansvar för konsulter ute på uppdrag. Som vi tidigare behandlat i metodavsnittet har en av dessa fem konsultchefer endast ansvar för underkonsulter (exempelvis egenföretagare) vilket gör att denne inte faller inom ramen för vårt syfte.

4.2 Teman

Som redogjorts för i tidigare avsnitt har vi valt att klassificera innehållet i våra data i ett antal teman vilka vi även kommer presentera våra empiriska data utifrån. Eftersom valet gjorts att göra en kvalitativ textanalys (Esaiasson m.fl. 2003, Johannesson & Tuftte 2003) samt förhålla oss abduktivt (Larsson 2005) under studiens gång har nedanstående teman sitt ursprung i vår förståelse i ämnet, vår teoretiska referensram, den tidigare forskning som presenterats samt det resultat som samlats in. De tematiska rubrikerna presenteras nedan och vi kommer kort redogöra varför följande teman valts;

- Kontakt
- Samhörighet
- Förväntningar
- Feedback
- Problemhantering
- Trepartsrelationen

Kontakt: Temat kontakt har vi valt att fokusera på då relationen mellan konsultchef och konsult skiljer sig åt från vad vi uppfattar som en ”vanlig” chef- & medarbetarrelation. Vi anser att kontakten mellan konsult och konsultchef är viktig, dels för att konsultchefen ska kunna få reda på vad konsulten presterar för att på så vis fullfölja sitt arbetsgivaransvar, dels för att ta reda på vad konsulten presterar gentemot uppdragsgivaren.

Samhörighet: Att skapa en samhörighet mellan konsult och bemanningsföretag ser vi som en svårighet då konsulten befinner sig hos en annan uppdragsgivare. Vi har en föreställning om att det kan vara svårt som konsult att känna samhörighet till Manpower Professional eftersom konsulten arbetar hos en uppdragsgivare.

Förväntningar: Förväntningar anser vi dels handlar om vilka förväntningar konsultchefen har på konsultens arbete hos uppdragsgivaren, dels om de oskrivna förväntningarna som skapas i och med anställningen.

Feedback: Att som chef ge återkoppling på medarbetarens arbetsprestation anser vi är en central del i ledarskapet som är förknippat med förväntningar och måluppfyllelse på medarbetarens arbetsprestation. För att säkerställa kvaliteten på konsultens arbete tror vi att det krävs återkoppling mellan konsultchef, konsult och kund.

Problemhantering: Att hantera uppstådda problem anser vi är centralt i ledarskap vilket vi tror är en svårighet då konsulten inte arbetar för en uppdragsgivare istället för sin arbetsgivare.

Trepartsrelationen: En av orsakerna till att vi valt att undersöka ledarskapet inom bemanningsbranschen är, som vi ser det, problematiken i att vara arbetsgivare och inneha personalansvar samtidigt som medarbetaren utför arbete hos en uppdragsgivare. Uppdragsgivaren har i sin tur en kundrelation till bemanningsföretaget. Enligt vår uppfattning är det utifrån denna relation som ledarskapet inom bemanningsbranschen syftar till, att underhålla denna trepartsrelation så att den fungerar på ett tillfredsställande sätt för alla inblandade parter.

Vi kommer nedan att börja med att redogöra för konsultchefernas resultat för att sedan presentera konsulternas resultat. Vi kommer, som tidigare nämnt och som vi redogjort för ovan, att använda teman för att kategorisera vårt resultat.

4.3 Konsultcheferna

4.3.1 Kontakt

Kontakten mellan konsultcheferna och konsulterna sker oftast via telefon eller mail. Konsultcheferna träffar även sina konsulter över luncher, hur ofta detta sker varierar från konsultchef till konsultchef och vad konsultchefen bestämt med konsulten. ”Det kan upplevas ganska glest från konsulten men eftersom man har ganska många så blir det ganska många luncher för mig.” (Konsultchef 2). Under hösten träffar konsultcheferna sina konsulter och har ett längre utvecklingssamtal där de har möjlighet att sätta sig in i sina anställdas arbetssituation. Likaså under våren då de har ett frivilligt lönesamtal.

Manpower Professional har under året ett antal sammankomster på kontoret i Brunnsparken dit alla konsulter bjuds in, detta är något vi kommer att redogöra mer för under rubriken samhörighet. Även de enskilda konsultcheferna samlar sina konsulter för en gruppträff, ibland i samband med de gemensamma sammankomsterna, men även vid andra separata tillfällen. Även detta kommer vi att återkomma till. Generellt så skickar konsultcheferna ut månatliga informationsmail till sina konsulter, i övrigt försöker de ha mailkontakt med varje enskild konsult cirka en gång i veckan eller varannan vecka, även sms där chefen önskar sina konsulter trevlig helg förekommer veckovis. Hur och på vilket sätt kontakten sker skiljer sig, som ovan nämnt, åt mellan konsultcheferna och även beroende på konsulternas behov och önskemål. Den personliga kontakten sker främst genom sammankomsterna på Manpowers kontor eller över en lunch. Det förekommer även att konsultcheferna besöker konsulten på dennes arbetsplats.

Konsultchefernas kontakt med kund varierar beroende på uppdraget, antal konsulter hos samma uppdragsgivare och om kunden är van att hyra in personal. Konsultcheferna får alltså situationsanpassa sin kontakt utifrån kundens och konsultens behov. Vanligtvis har de en tätare kontakt i början av ett uppdrag för att sedan bli mer sällan, alltifrån en gång i månaden till en gång i halvåret. Vid problemsituationer kan konsultchefer behöva ha mer kontakt med kunden än i vanliga fall, vilket vi återkommer till senare.

4.3.2 Samhörighet

För att få konsulterna att känna samhörighet till Manpower Professional anordnas olika aktiviteter. För att återgå till ovan nämnda sammanträffar i Brunnsparken så sker dessa några gånger om året. Bland annat anordnas sommarmingel, julaktivitet och kick-off på hösten. Under dessa träffar har konsulterna möjlighet att mingla och nätverka med andra konsulter, konsultchefer och övriga anställda på Manpower Professional. Oftast träffar varje konsultchef sin konsultgrupp för teambuildning innan den större sammankomsten med resten av divisionen. Manpower Professional anordnar även informationsträffar, likt sammankomsterna ovan, men fokus under dessa träffar är att informera om Manpower Professional som

verksamhet, vad de gör nu och vad som är på gång. Dessa träffar är frivilliga och det är upp till konsulten själv att närvara.

Konsultcheferna menar att konsulterna har möjlighet att mellan två uppdrag arbeta internt på Manpower Professional vilket kan stärka samhörigheten till organisationen. En konsultchef påpekar dock att om en konsult ska arbeta internt är det viktigt att de får en riktig uppgift och att man har ”Ett tänk om hur det ska gå till” (Konsultchef 4). Konsulterna ges även möjlighet att vara med på interna möten då de här får chansen att träffa andra konsultchefer samt höra vad som sägs internt. Att ta in konsulter internt är något som Manpower Professional anser är viktigt och något som är relevant för att minska distansen mellan ”inne och ute”. Detta är av vikt för både konsult och konsultchef, dels för att konsulten får en bild av hur arbetet går till internt och blir synlig för kommande uppdrag, dels för att konsultchefen ska få en uppfattning om hur konsulten agerar i en arbetssituation och således lättare kunna matcha denne mot rätt uppdrag.

Eftersom konsulterna är anställda av Manpower Professional uttrycker en konsultchef att det är viktigt att man som konsult försöker hitta nya uppdrag från företaget och att man som konsult är ambassadör för Manpower Professional, när de representerar företaget ute på uppdrag.

4.3.3 Förväntningar

Innan en konsult anställs och påbörjar ett uppdrag poängterar konsultcheferna att det är viktigt att klargöra förväntningarna på uppdraget och anställningen. Det kan till exempel innebära att stämma av på vilket sätt och hur ofta konsulten vill att kontakten ska ske, vissa vill ha kontakt någon eller några gånger per månad medan andra anser att det räcker med kontakt en gång i halvåret eller när något speciellt inträffar på arbetet. Det handlar om att vara ärlig inför vad man som chef vet om uppdraget och förmedla det till konsulten, allt för att denne ska kunna ta sig an uppgiften på bästa möjliga sätt. Flera av konsultcheferna poängterar att det är en särskild arbetssituation att arbeta som konsult och att det inte är alla som passar i den rollen. En konsultchef uttryckte det:

”Vi har en väldigt bra metodik kring de personer som vi anställer, vi pratar väldigt mycket kring konsultrollen, vem passar som konsult? Vi pressar ganska hårt när vi har våra anställningsintervjuer och när vi har kompletteringsintervjuer och sådär, vi är ju ett HRföretag så vi vet ju vad vi gör, vi är ganska operativa så, så att det är ju helt enkelt så att vi måste anställa rätt personal [...] Vi träffar ju väldigt mycket människor, men det är väldigt få utav dem som vi anställer. Utan det är ju rätt person vi är utefter. Så är man rätt person så behöver man inte ha kompetensen till 100 %. Det lär man sig. Personlighet är svårt att lära sig.” (Konsultchef 1)

Samma konsultchef berättade om vikten av att konsulten har rätt förväntningar på denne som chef och att chefen i sin tur måste kunna ha vissa förväntningar på konsulten. Det här poängterar konsultchefen är viktigt just för att de är chefer på distans och inte kan se vad som

händer på arbetsplatsen där konsulten befinner sig. Här är det alltså viktigt att ha en bra tvåvägskommunikation. ”Är man inte nöjd så måste jag få veta det, jag kan, jag sitter inte i samma korridor och kan höra hur snacket går, snacket kring kaffebryggaren då liksom” (Konsultchef 1). Denne menar att det är viktigt att de som chefer behöver ha den information som krävs för att kunna tillfredställa konsultens arbetsmiljö.

Konsultcheferna uttrycker att det är viktigt att kunna prioritera rätt saker och vara lyhörd inför konsultens och kundens behov. Det handlar i första hand om att tillgodose kundens behov genom att placera rätt person på rätt uppdrag. Att vara rak, ärlig, tillgänglig och lyhörd lyfter alla konsultchefer upp som viktigt när det handlar om att skapa och bygga upp en relation till sina konsulter och kunder. En konsultchef uttrycker att

”Det svåraste är väl att de förväntningar som jag har och som konsulten har att vi har koll på dem. Att jag vet vad den personen förväntar sig och de svar jag får, att de är korrekta, det är det svåraste när det kommer till människor” (Konsultchef 2).

4.3.4 Feedback

Att se konsulten i dess arbete är en svårighet eftersom konsultchefen inte ansvarar för det dagliga arbetet som konsulten utför. För att kunna återkoppla och ge feedback till konsulten anser konsultcheferna att det är viktigt att vara lyhörd när man är ute hos kund eller pratar med konsulten. En konsultchef ger ett exempel på att det är viktigt att förmedla den feedback som ges på konsulten till konsulten. Denna feedback kan exempelvis framkomma vid uppföljningsmöten och det är då viktigt att konsultchefen förmedlar denna feedback till konsulten för att denne ska vara medveten om att den blir sedd på uppdraget: ”Så att de vet att kunden ser dem och att jag, som är deras chef, har hört det från kunden.” (Konsultchef 4)

Konsultcheferna försöker ha regelbundna avstämningar med uppdragsgivaren där de får feedback på hur konsulten fungerar på arbetsplatsen. Hur ofta dessa avstämningar sker beror bland annat på hur van kunden är med att hyra in personal. Konsultcheferna får i sin tur feedback från konsulterna genom årliga NMI-undersökningar (nöjd medarbetar index) samt från deras chef på Manpower Professional.

4.3.5 Problemhantering

Då det uppstår problem på en arbetsplats där konsulterna arbetar anser konsultcheferna att det de tar problemet på allvar. Hur konsultcheferna i praktiken hanterar uppstådda problem skiljer sig åt från situation till situation. Oftast sker det först ett telefonsamtal mellan konsultchefen och konsulten där denne får berätta sin upplevelse av situationen. Därefter genomförs oftast ett möte med konsulten, antingen på dennes arbetsplats eller på Manpower Professionals kontor. Vidare pratar konsultchefen med kunden och beskriver sin konsults upplevelse samt lyssnar in beställarens upplevelse för att kunna bilda sig en helhetsbild av situationen. Har beställaren förståelse för problemet, vilket oftast är fallet, så brukar problemet kunna lösas ganska snabbt och smärtfritt. Om beställaren å andra sidan inte alls uppfattar situationen eller

förstår problemet krävs ett möte med konsult, konsultchef och kund. Förhoppningsvis kan de då tillsammans reda ut problemet och komma fram till en lösning.

Vidare handlar det för konsultchefen om att vara lyhörd inför både konsult och kund. Att kunna läsa lite mellan raderna och ta problemen på allvar lyfter samtliga chefer upp som viktigt, det kan exempelvis innebära om att lyssna in och känna av stämningen när konsultchefen besöker konsulterna på uppdrag.

En del konsultchefer lyfter fram problemhanteringen som något positivt med att arbeta som konsultchef; ”... att man kan hålla problemen på avstånd, man behöver inte gå ner och grota i jättedjupa saker så” (Konsultchef 2). Avståndet mellan konsultchef och konsult gör att små dagliga problem och tillrättavisningar inte blir nödvändigt.

4.3.6 Trepartsrelationen

Konsultchefen har ständigt två parter att förhålla sig till, det är dels konsulten och dels kunden. Det är en ständig balansgång mellan dessa då båda har olika behov som behöver tillgodoses. Konsultcheferna hanterar detta lite olika men de är alla överrens om att de är som en mellanhand, i nästan alla fall måste den information de får värderas och modifieras. En av konsultcheferna uttryckte det:

”Det är alltid så hela tiden, man är alltid mellanhanden, alltid. Så man får ju egenskaper som en mellanchef kan man säga. Just den här diplomatin som man alltid måste utveckla vidare och jämka i olika sammanhang. Man får ju alltid höra två sidor.” (Konsultchef 2)

Vidare menar konsultcheferna att det finns en svårighet i att vara chef för någon de inte arbetar tillsammans med i det dagliga arbetet eftersom de inte har samma insyn i arbetet som uppdragsgivaren/arbetsledaren på konsultens arbetsplats. En konsultchef säger att ”... det blir en liten tredje part eftersom du inte är i samma lokal som konsulten” (Konsultchef 4). Vidare menar samma konsultchef att det blir en svårighet för konsulten att bli sedd och se prestationen, ”jag hör ju vad konsulten säger att han eller hon presterar och sen får jag även checka av med säg beställaren som ser den här personen i vardagen som en bekräftelse på att det stämmer” (Konsultchef 4).

En annan konsultchef menar att det är så det är att jobba med människor, det finns inget som är rätt eller fel. För att kunna förhålla sig till denna typ av relation ansåg denne att det bästa sättet var att utgå från konsulten för det är den som är uttyrd från Manpower Professional, även om situationen ofta har två sidor. ”Sen är det ju så att konsulten inte alltid har rätt. Så man får ju inte vara alltför blåögd så.” (Konsultchef 1). Eftersom arbetet som konsultchef innebär att matcha en kandidat med ett uppdrag handlar det till stor del om att kunna se och tillgodose kundens och konsultens behov. Konsultcheferna upplever att både kundkontakten och kontakten med konsulterna tillhör deras viktigaste arbetsuppgifter. Att hitta rätt kandidat till rätt uppdrag för att lösa ordrar från kunderna är högt prioriterade arbetsuppgifter, annars blir det ingen affär. ”Det är en ständig kamp mot klockan” (Konsultchef 4).

4.4 Konsulterna

För att belysa hur relationen mellan konsultchef och konsult ser ut så väljer vi att använda oss av samma teman när vi redogör för de data som vi fått av konsulterna.

4.4.1 Kontakt

Hur mycket kontakt konsulterna har med sin konsultchef varierar från konsult till konsult. Konsulterna vi har intervjuat har därför olika upplevelser av hur kontakten ser ut. Några anser att kontakten sker för sällan medan andra upplever att de har mycket kontakt. En konsult som deltagit i studien arbetar på en uppdragsplats där många konsulter från Manpower Professional arbetar vilket gör att denne anser sig träffa sin konsultchef ofta: ”X är nog här en gång i månaden och då är det inget speciellt utan mer att X sticker in och säger hej och ser hur det går.” (Konsult 4) En annan konsult menar att

”Det känns väl som att det är ganska sällan man har kontakt om det inte är så att det dyker upp något på arbetsplatsen som man behöver ventilera, men annars har man väl inte direkt någon kontakt.” (Konsult 5)

Samma konsult önskar även att konsultcheferna borde beredas mer tid till att få ha mer kontakt med sina konsulter då denne anser att en tillfredsställande kontakt kan bredda affären; ”... lättare att bredda affären generellt sätt om man har den här så att säga kontakten med konsulten och konsulten har en bra relation med sin uppdragsgivare” (Konsult 4).

De flesta konsulter säger att de har kontakt med sin konsultchef via mail eller telefon någon gång ibland, vissa en gång i månaden eller mer medan andra mer sällan. Vidare nämner de flesta konsulter att deras chef varit och hälsat på dem på deras arbetsplats eller att de träffats personligen över en lunch. Hur ofta detta sker skiljer sig också åt, vissa träffas nästan en gång i månaden medan andra mer sällan.

Alla konsulter nämner att Manpower Professional bjuder in till sammankomster i deras lokaler i Brunnsparken, huruvida konsulterna deltar på dessa varierar. Vidare nämner alla att de träffar sin konsultchef personligen för ett utvecklingssamtal på hösten och eventuellt på ett lönesamtal under våren.

4.4.2 Samhörighet

Vad gäller samhörigheten till Manpower Professional så anser de flesta av konsulterna att de känner mer samhörighet till uppdragsgivaren än till Manpower Professional när de är ute på uppdrag. Detta kan variera lite beroende på hur lång tid de varit anställda av Manpower Professional och hur många uppdrag de varit utyrda på.

Konsulterna vet att Manpower Professional anordnar träffar för konsulterna, både informationsträffar, mingelträffar och mindre träffar där varje konsultchef träffar de konsulter den ansvarar för. Flera av konsulterna har varit på någon eller flera av dessa träffar och vissa

upplever det som givande medan andra inte uppskattar dem på samma sätt. En av konsulterna säger sig uppskatta mingelträffarna och skulle gärna vilja ha fler utav dem men tycker att informationsträffarna mest känns som marknadsföringstillfällen för Manpower Professional. En annan konsult menar att konsultbranschen är speciell och att det inte finns mycket mer som Manpower Professional kan göra för att skapa en samhörighet mellan konsulten och Manpower Professional.

”Som sagt har X ju bjudit in alla på lunch som är X grupp och så. Och det är ju jättetrevligt. Men det är ju begränsat vad de kan göra för att vi ska känna en samhörighet. Det är så du får se det som en pool som du jobbar i.” (Konsult 5)

Manpower Professional erbjuder de konsulter som är utan uppdrag att arbeta internt på Manpower Professional. Alla konsulter vi intervjuat känner till att det finns möjlighet till detta. En del konsulter har redan provat på att arbeta internt, en del säger att de kan tänka sig att arbeta internt en kortare period medan andra inte alls är intresserade av att arbeta internt. De som arbetat och har arbetat internt har haft arbetsuppgifter som exempelvis innebar att granska CV:s och göra en första urgallring eller som ansvarig för ett internt coachingprojekt.

Alla konsulter säger att de känner sig som en del av personalstyrkan hos uppdragsgivaren, vissa identifierar sig även med denne främst medan andra upplever en större samhörighet och identifikation med Manpower Professional. En konsult uttryckte att denne ibland glömde bort att han/hon var anställd via Manpower Professional. De flesta konsulter känner att de har mer samhörighet till sin konsultchef än till Manpower Professional i sig.

4.4.3 Förväntningar

De förväntningar som konsulterna har på sin konsultchef är att få stöttning och att konsultchefen ser till konsultens personliga utveckling, detta framkommer över lag hos alla konsulter vi intervjuat. ”Meningsfullt utbyte gällande kompetensutveckling, X ska leverera det X lovade när man anställdes.” (Konsult 2) En annan konsult anser att förväntningarna på konsultchefen är att denne ska hitta spännande och intressanta uppdrag där konsulten har möjlighet att utvecklas. Vidare menar alla konsulter att det är viktigt att konsultchefen situationsanpassar sitt ledarskap efter dem som individer, att de lyssnar och känner av vad just de har för behov. En konsult nämner att denne känner sig som en produkt för närvarande och förväntar sig en mer personlig kontakt.

Andra förväntningar som framkommit under vår studie är att konsulterna vill att deras chef ska vara rättvis och att de ska beredas tid för att kunna ha kontakt med sina konsulter. Vidare framkom att konsulterna inte alltid känner till vad som förväntas av dem när de börjar på ett nytt uppdrag. En konsult uttrycker att: ”Man skriver på ett avtal och det är vad det är liksom“ (Konsult 5).

4.4.4 Feedback

Konsulterna tror att deras chef tar reda på feedback på deras arbetsprestation genom att kontakta uppdragsgivaren. Konsulterna upplever att de oftare får återkoppling från arbetsledaren på plats än från sin konsultchef.

”... i min värld skulle jag se till att ha någon slags uppföljningsmodell så att man tidigt kan fånga upp saker och ting och redan från kravspecen bestämma att så här följer vi upp kvalitén för den här konsulten. Det kanske man redan gör, det vet jag inte men så skulle jag göra.” (Konsult 5)

Alla konsulterna som deltagit i studien var osäkra på hur konsultchefen säkerställer kvaliteten på det arbete som konsulten utför hos uppdragsgivaren.

” Det kan jag inte svara på. Jag vet inte. Jag utgår från att de kollar. Jag vet att de haft konsulter här länge så på då sätt vet jag att det fungerar. Är det på en helt ny plats så vill jag tro att de går ut och kollar hur det ser ut. Jag vet inte hur mycket krav de har faktiskt.” (Konsult 4)

De flesta konsulterna säger att de själva känner om de gör ett bra arbete eller inte, lite i termer av egenkritik. Andra konsulter menar att de får feedback i och med att kunden förlänger uppdraget. En konsult framhäver att dennes konsultchef har regelbunden uppföljning med uppdragsgivaren på plats

”Första gången tror jag det var efter ca 14 dagar tror jag så har de efter en månad och sen har de en jämn kontakt och om det är något så får jag tillbaka vad de svarat. Så de är ganska bra på att ge tillbaka vad de svarat” (Konsult 4).

4.4.5 Problemhantering

Vid enklare problem, som har med arbetet hos uppdragsgivaren att göra, så tar i första hand konsulterna upp det med arbetsledaren på plats. Vid större problem, eller problem som inte konsulten vill eller kan lösa på plats, vänder de sig till sin konsultchef för att söka hjälp och stöd. En av konsulterna påpekar särskilt att hon fått ett bra intryck av att Manpower Professional löser sådana konflikter eller om det är något annat som dykt upp. Samtliga konsulter säger dock att de alltid i första hand försöker lösa problem som uppstår på plats med befintlig chef på uppdraget.

4.4.6 Trepartsrelationen

Flera av konsulterna upplever det som en svårighet att inte ha sin chef i rummet intill för att kunna bolla idéer eller ta upp problem med denne. Konsultchefen får en annan roll som chef eftersom att det är denne som sätter lön och håller i utvecklingssamtalen, således blir arbetsledaren på uppdraget konsultens närmsta chef i det dagliga arbetet. Att som konsult

kunna hantera att ha två chefer anses av de flesta konsulter som viktigt, det handlar om att trivas i rollen som uthyrd konsult.

Fördelar med att vara inhyrd konsult anser många är att de slipper involvera sig i de interna problem som finns i organisationen hos uppdragsgivaren. En konsult tycker inte att det finns några direkta svårigheter med att arbeta på en annan arbetsplats än sin chef men tror att det kan vara svårare som ny i rollen och den typ av arbetssituation som uppstår.

”Jag tänka mig att det är lite svårare och inte har varit i arbetslivet förut och vill ha en chef som sitter jämte dig så har du inte det utan du har din chef på avstånd utan det är ju en annan form men du blir ju en del av det där du jobbar så blir du en del av det teamet istället för ett team hos Manpower då.” (Konsult 1)

Det här tar även några av de andra konsulter som vi intervjuat upp, att konsultchefen kan ha svårt att sätta sig in i det arbete som konsulten utför. När vi frågade en konsult om hur denne förhåller sig till den trepartsrelation som uppstår mellan konsultchefen, uppdragsgivaren och konsulten själv svarade konsulten: ”Jag har alltid hamnat på bra arbetsplatser där jag fått vara en av personalen. Jag får vara med till 100 %, jag är arbetsplatsens anställd, inte Manpowers anställd.” (Konsult 3)

Vidare menar ändå många konsulter att de har Manpower Professional i ryggen och att det sällan uppstår några lojalitetskonflikter mellan den arbetsgivare de är anställda av och den organisation de utför arbete hos. Många konsulter framhäver att de är anställda för att utföra och leverera en produkt till uppdragsgivaren och således ser sig som en del av kundorganisationen men att de ändå har Manpower Professionals varumärke på sig. En konsult säger däremot att denne inte alls känner sig som en del av Manpower Professional och upplever sig istället fungera som en produkt eller vara.

4.5 Sammanfattning resultat

Under rubriken sammanfattning kommer vi att presentera de delar av resultatet som vi finner mest intressanta. Kontakten mellan konsultchef och konsult sker främst via telefon och mail. Konsultcheferna försöker även träffa sina konsulter för en lunch, hur ofta detta sker varierar. Vissa konsulter upplever kontakten som för gles medan andra upplever den som tillräcklig. För att skapa samhörighet mellan konsulterna och Manpower Professional arrangerar organisationen sammankomster av olika slag på kontoret i Brunnsparken dit alla anställda konsulter är inbjudna. Konsulterna har även möjlighet att arbeta internt under perioder då de är utan uppdrag. Konsulterna känner oftare mer samhörighet med uppdragsorganisationen än med Manpower Professional.

Konsultcheferna poängterar vikten av att konsulten ska passa i rollen som uthyrd och att konsulten och konsultchefen har rimliga förväntningar på uppdraget och på relationen dem emellan. Eftersom konsultchefen inte ansvarar för det dagliga arbete som konsulten utför är det viktigt att försöka förmedla den feedback som konsultchefen får via konsultens

uppdragsgivare till konsulten. Konsulterna upplever oftare att de får återkoppling på plats än från sin konsultchef. Konsultchefen får feedback på sitt arbete från konsulterna via bland annat nöjd medarbetar index.

Vid problem försöker konsulten i första hand att lösa dessa med uppdragsgivaren på plats. Om problemet däremot rör situationen på uppdraget vänder sig konsulten till sin konsultchef. Konsultcheferna poängterar att det är viktigt att ta del av både konsultens och uppdragsgivarens version av problemet för att kunna bilda sig en helhetsbild av situationen. Konsultcheferna har ständigt tre parter att förhålla sig till vilket medför en del svårigheter. De måste kunna prioritera sin tid och de flesta av konsultcheferna anser att deras viktigaste arbetsuppgift är att lösa inkommande ordrar. Konsulterna ser svårigheter med att inte kunna bolla idéer med sin chef på plats men även fördelar i och med att de inte behöver engagera sig i interna problem på arbetsplatsen.

5 Analys och slutdiskussion

I nedanstående avsnitt avser vi att analysera vårt resultat gentemot den tidigare forskning och teoretiska referensram vi redogjort för i tidigare avsnitt. Vi kommer även att presentera våra personliga tankar inom området. Slutligen kommer vi att ge förslag på vidare forskning.

Under vår analys och slutdiskussion kommer vi att analysera och diskutera det resultat som vi finner mest intressant för att kunna besvara våra frågeställningar. Vi har valt att inte kategorisera detta avsnitt så som vi presenterat vårt resultat då det finns risk att vi går miste om likheter, skillnader och samband som kan urskiljas mellan de olika kategorierna.

Med utgångspunkt i vårt resultat och med hänvisning till Olofsdotter (2008) samt Walter (2005) har vi funnit att konsultchefers ledarskap inte är ett ”vanligt” ledarskap där chef och medarbetare sitter vägg i vägg och utför arbete i samma organisation, utan ett ledarskap som sker på distans, i olika organisationer och där chefen inte har daglig kontakt med sin underordnad. Eriksson-Zetterqvist (2009) menar att det är relationen mellan över- och underordnad som skapar ledarskapet, chefens makt skapas först när de underordnade följer chefens order. Vidare argumenterar författaren för att chefen är en kommunikationskanal mellan de anställda och den övriga organisationen och har som roll att fånga upp idéer och sedan kommunicera dessa vidare i organisationen.

Utifrån ovanstående resonemang och vårt resultat gör vi antagandet att distansen mellan konsultchefen och dess konsulter kan göra det svårt för konsultchefen att ta del av och kommunicera ut idéer till och från konsulten för att sedan föra dessa vidare till Manpower Professional. Detta styrks av våra empiriska data som visar att konsultchefen mer fungerar som en mellanhand än någon som ska tillrättavisa och lösa dagliga problem. Det gör att vi tror att konsultchefen inte behöver skapa den makt som en vanlig chef behöver, denna makt ligger istället hos uppdragsgivaren som arbetar med konsulten dagligen och äger uppdraget. Även om inte konsultchefen är i behov av samma makt som uppdragsgivaren behöver denne ändå ha makt över kommunikationen. Det krävs således att konsult och konsultchef har en kommunikation med både konsult och uppdragsgivare för att kunna bilda sig en uppfattning av konsultens faktiska arbete. Detta för att konsultchefen ska kunna värdera konsultens arbete och fullfölja sitt personalansvar, vilket bland annat innebär att se konsultens utvecklingsmöjligheter och kunna sätta en lön i förhållande till prestation.

5.1 Kontakt

Vår studie har visat att vissa konsulter tycker att de har tillräckligt mycket kontakt med sin konsultchef medan andra önskar mer. Konsultcheferna upplever att de har så mycket kontakt de hinner med sina konsulter men då de många gånger har ett pressat tidsschema hinner de inte ha speciellt mycket kontakt med varje enskild konsult. Enligt Andersson & Tengblad (2009) är det viktigt att chefen verkligen hinner vara chef och avsätta den tid som krävs till medarbetarna, i annat fall kan det leda till att medarbetarnas motivation och arbetsprestation

försämrar. Då bemanningsbranschen är en bransch där konsultcheferna hela tiden arbetar under press att leverera de bästa lösningarna till kund så måste de ofta prioritera att lösa uppdrag i första hand snarare än att utöka kontakten med befintliga konsulter. Detta är något som framkom när konsultcheferna berättar om hur de prioriterar sin arbetstid. I förlängningen tror vi att tidsbrist skulle kunna leda till minskad kontakt med befintliga medarbetare uthyrda på uppdrag och således även till att konsulterna känner minskad motivation och försämrar sin arbetsprestation, vilket även styrks av Andersson & Tengblad (2009). Vidare tror vi att minskad arbetsprestation hos konsulterna kan få som konsekvens att uppdragsgivaren inte är tillfredsställd med konsultens arbete som eventuellt inte presterar det som förväntas. Således finns det en risk att kunden väljer att avsluta uppdraget vilket i sin tur leder till minskad lönsamhet för bemanningsföretaget.

Under en intervju med en av konsultcheferna framkom det att kontakten kan verka gles från konsultens sida men att det för konsultchefen blir mycket kontakt eftersom att de har många konsulter att ha kontakt med. Vi tror att kunskap om hur bemanningsbranschen fungerar kan vara en orsak till att vissa konsulter upplever att kontakten är tillräcklig medan andra konsulter tycker att den sker för sällan. Finns kunskap om hur relationer inom bemanningsbranschen ter sig, likt det som Olofsdotter (2008) benämner som interorganisatoriskt sammanhang, kanske kontakten kan upplevas som tätare från konsultens sida.

Hur länge en konsult har varit aktiv i arbetslivet tror vi också kan påverka hur relationen till konsultchefen ser ut. Detta anser vi för att vi har en föreställning om att ju längre tid man arbetat desto tryggare är man i sin yrkesroll. Är konsulten trygg i sin roll som konsult och med vilka krav och förväntningar som ställs på denne så tror vi att konsulten inte har behov av lika mycket kontakt med sin konsultchef. Vårt resonemang stärks av våra empiriska data som visar att de flesta konsulterna själva känner när de gör ett bra arbete och därigenom inte anser sig ha ett stort behov av återkoppling på sitt arbete. Liksom Walter (2005) fann och som även framkom i vårt resultat, är det inte optimalt att inneha rollen som konsult om denne kräver mycket kontakt med sin konsultchef. Vidare menar Walter (2005) att konsultens självständiga kontakt med kunden försvagar konsultchefens möjlighet att hitta den mest optimala matchningen mellan konsult och dess uppdragsgivare.

Ovanstående resonemang tror vi är en del av utmaningen med att vara chef inom bemanningsbranschen. Vår uppfattning är att konsultchefen endast har så mycket kontakt med konsulter och uppdragsgivare som krävs för att behålla kontrollen över matchningsarbetet. Således innebär detta att konsultchefernas viktigaste arbetsuppgifter är att prioritera ordrar från kund för att kunna lösa affärer. Vidare tror vi att konsulter som önskar mycket kontakt med sin konsultchef, är kompetenta och dessutom gör ett tillfredsställande arbete hos uppdragsgivaren, väljer att lämna bemanningsbranschen på grund av för lite kontakt med sin konsultchef.

Att som konsultchef sändigt ha krav på sig att lösa ordrar, tror vi kan göra det svårt för dem att anpassa sitt ledarskap efter individuella behov hos konsulterna, eftersom konsultcheferna varken har tid eller möjlighet till detta på grund av sitt pressade tidsschema. Som vi tidigare

nämnt säger sig vissa konsulter endast behöva ha lite kontakt med sin konsultchef medan andra vill ha mycket kontakt. Eriksson-Zetterqvist (2009) menar att medarbetarna måste följa chefens beslut för att denne ska kunna få den beslutsfattande makten. I de fall då konsulten väljer att inte ha så mycket kontakt med sin konsultchef och således heller inte delge sin arbetssituation till densamme, anser vi att konsultchefen blir underordnad konsulten eftersom den då tappar kontroll och makt över matchningsarbetet.

Vi tror att ledarskapet inom bemanningsbranschen behöver utvecklas för att konsultcheferna ska kunna anpassa sitt ledarskap efter konsulternas skilda behov. För att kunna utveckla ledarskapet tror vi att betoningen på matchningsarbetet i konsultchefernas roll behöver minska så att de kan fokusera på befintliga konsulter och särskilt på konsulter med behov av mycket kontakt med sin konsultchef. Något som talar emot detta är att bemanningsbranschens organisering inte är mottaglig för denna typ av utveckling eftersom alla i dagsläget inte passar i rollen som konsult. Utifrån våra empiriska data ser vi en problematik i att vissa konsulter som är potentiellt perfekt kompetenta för ett visst uppdrag förbigås då deras personlighet inte passar för konsultrollen. Vi anser att en konsultchefs huvudsakliga arbetsuppgifter därför inte är att vara chef, som befattningstiteln säger, utan att ledarskapet blir underordnat lönsamhetskraven.

Utifrån ovanstående resonemang kan det här bli relevant att problematisera begreppen chef och ledare. Konsultchefens titel är chef och inte ledare, vilket skulle kunna påverka hur dennes roll i organisationen innefattar lönsamhetsansvar. Ledarskapet som konsultchefen utövar skapas i relation med konsulten vilket kan kopplas till Andersson och Tengblads (2009) teori om att ledarskap är en beroendesituation som uppstår. Denna beroendesituation anser vi skapas i och med att konsulten är beroende av sin konsultchef eftersom denne vill ha intressanta uppdrag och utvecklingsmöjligheter, samt att konsultchefen är beroende av sin konsult då denne vill ha kontroll över matchningsarbetet.

Enligt vår uppfattning så innefattar titeln chef ett större krav på ekonomisk lönsamhet från organisationens synvinkel än vad titeln ledare gör. Vilket även styrks av Sveningsson med flera (200) som menar att ledare kan vem som helst vara, oberoende av position, medan chef är något man tilldelas av organisationen. Vi anser att det ligger ett problem i att konsultcheferna försöker upprätta en ledarskapsrelation till sina konsulter samtidigt som befattningstiteln och troligtvis även organisationen överordnar lönsamhetskraven. Sveningsson med flera (2009) menar att chefskap och ledarskap hänger samman och kan utföras av samma person. Utifrån detta och via vår iakttagelse av ledarskapet inom Manpower Professional så anser vi att konsultchefrollen består av flera olika delar. Dessa delar är bland annat administration, att leda befintliga konsulter och att lösa ordrar. Ledarskap kan alltså ses som en del av chefskapet. I och med att konsultcheferna uppfattar orderlösning som en av sina viktigaste och mest prioriterade arbetsuppgifter samt att mycket arbetstid läggs på administration, krymper den del i chefskapet som innefattar ledarskap där de ska få konsulterna att känna mening och trivas med sina arbeten. Distansen är därför enligt vår uppfattning är inte den största svårigheten med ledarskap inom bemanningsbranschen, utan

svårigheten är snarare att cheferna prioriterar andra arbetsuppgifter framför att leda de befintliga konsulterna.

5.2 Psykologiskt Kontrakt

Vid anställningstillfället upprättas ett osynligt avtal, ett så kallat psykologiskt kontrakt, mellan arbetstagaren och dess arbetsgivare (Rousseau 1990). Om konsulten känner att den vill avancera inom Manpower Professional med fler uppdrag och utmaningar så tror vi att det upprättas ett så kallat relationellt psykologiskt kontrakt (Rousseau 1995). Om konsulten däremot ser Manpower Professional som en arbetsförmedlare och anställningen där endast som ett sätt att få kontakter i arbetslivet, tror vi att arbetstagaren upprättar ett transaktionellt psykologiskt kontrakt (Rousseau 1995) med bemanningsföretaget. Dessa konsulter tror vi är de som främst identifierar sig med uppdragsgivaren, vilket även framkom i vårt resultat. Vi tror att de konsulter som vill vara delaktiga i träffarna som Manpower Professional anordnar samt de som är intresserade av att knyta en långsiktig och ömsesidig relation till organisationen har upprättat ett relationellt kontrakt med Manpower Professional. Detta styrks av Rousseau (1990) och Allvin med flera (2006) som menar att om medarbetaren önskar knyta en långvarig och ömsesidig relation till arbetsgivaren upprättas ett relationellt kontrakt.

Rousseau (1990) fann att vilket psykologiskt kontrakt som upprättas av den anställda redan avgörs vid rekryteringsstadiet. Med hänvisning till vårt empiriska material menar konsultcheferna att det är viktigt att klargöra förväntningar och prata kring rollen som konsult redan vid anställningsintervjun. Detta för att på så vis kunna välja bort dem som troligtvis inte har en personlighet som inte passar för en konsultroll. Det här motsägs dock av en konsult som menar att denne skriver på ett kontrakt utan att det klargörs tillräckligt tydligt vilka förväntningar man har på sig som konsult. Att som konsultchef vara än mer tydlig med vad som förväntas av den anställda tror vi kan minska risken för att ett till synes motstridigt kontrakt upprättas.

I dagsläget består konsultchefernas arbete till stor del av att lösa ordrar och placera rätt konsult på rätt uppdrag. Som ovan nämnts upprättas ett psykologiskt kontrakt mellan konsulten och dess arbetsgivare vid anställningstillfället. Huruvida det upprättas ett transaktionellt eller relationellt psykologiskt kontrakt menar Rousseau (1995) avgörs av den anställda, i vårt fall konsulten. Vi anser att fördelarna med att konsulten upprättar ett transaktionellt kontrakt med sin arbetsgivare är att konsulten inte har för avsikt att knyta emotionella band till Manpower Professional. Därför tror vi att konsulten inte har behov av att skapa en personlig relation till konsultchefen och sannolikt heller inte till uppdragsgivaren. Ovanstående resonemang kan gynna konsultchefens matchningsarbete på så vis att det antagligen blir enklare för konsulten att byta uppdragsgivare då denne inte är emotionellt engagerad i kundföretaget och således motiveras av till exempel karriärvägar och högre lön vilket vi tror att uppdragsbyte kan erbjuda.

Nackdelen med att som konsult upprätta ett transaktionellt kontrakt till bemanningsföretaget tror vi är att det kan finnas svårigheter för konsultchefen att ge en motiverande lön till

konsulten eftersom konsultchefen inte är insatt i konsultens arbete hos uppdragsgivaren. Därmed kan det, liksom vårt empiriska material visar, vara svårt att se konsultens exakta arbetsprestation. Detta kan i förlängningen leda till att konsulten inte upplever att arbetsgivaren fullföljt sin del av kontraktet och väljer att avsluta sin anställning.

Att som konsult upprätta ett relationellt kontrakt med Manpower Professional tror vi kan öka känslan av samhörighet till organisationen. Detta eftersom konsulten sannolikt väljer att knyta emotionella band till bemanningsföretaget och således motiveras av utvecklingsmöjligheter och möjligheten att prova på olika uppdrag. Det här var något som lyftes fram som något positivt hos de konsulter som deltog i vår studie. Nackdelen med att som konsult upprätta ett relationellt kontrakt till Manpower Professional anser vi är för att det kan vara svårt för konsultchefen att motsvara konsultens förväntningar om utvecklingsmöjligheter. Uppdragen avgörs av kunden och konsultchefen får då rollen som mellanhand, vilket även framkom i vårt resultat. Vi tror att det är viktigt att som konsultchef kunna hantera en situation där denne inte har möjlighet att tillgodose konsulternas utvecklingsmöjligheter eftersom denne inte har makt över uppdragen och det arbete som ska utföras. I en ”vanlig” chef – medarbetarrelation har vi föreställningen av att chefen kan stimulera sina medarbetares utveckling inom organisationen genom att tilldela dem nya arbetsuppgifter och ansvarsområden. Denna organisering anser vi däremot inte är möjlig i bemanningsbranschen eftersom konsultens utvecklingsmöjligheter, som ovan nämnts, begränsas av kundens behov. Vi tror i sin tur att konsultchefens roll som mellanhand, utan möjlighet att kunna påverka situationen, kan leda till en inre konflikt hos densamme.

Utifrån ovanstående resonemang anser vi att det är viktigt att som konsultchef förstå vilket kontrakt som konsulten valt att upprätta med Manpower Professional, eftersom konsultchefen då har möjlighet att tillgodose varje enskild konsults behov och således situationsanpassa ledarskapet. Konsultcheferna upplever att de i dagsläget försöker situationsanpassa sitt ledarskap, vilket motsägs av en del konsulter som önskar en mer personlig relation till sin konsultchef. Vi tror att det i dagsläget inte är optimalt att konsulter upprättar en personlig kontakt till Manpower Professional eftersom konsultcheferna premierar att lösa ordrar och göra affärer snarare än att underhålla relationen med befintliga konsulter. De konsulter som anser att förväntningarna på Manpower Professional inte motsvaras kan uppleva att det psykologiska kontrakt som de upprättat till arbetsgivaren bryts. Vidare kan detta leda till att de väljer att avsluta anställningen, vilket även Allvin med flera (2006) resonerar kring.

5.3 Delat Ledarskap

Eftersom organiseringen av arbetskraft i bemanningsbranschen innebär att konsulten är uthyrd för att utföra arbete hos en uppdragsgivare blir konsultchefen en tredje part. Konsulten hamnar då i en situation där de har två chefer, en arbetsledare som leder det dagliga arbetet på plats och en chef som är innehar personalansvaret. Båda cheferna leder samma medarbetare men innehar skilda ansvarsområden, befogenheter och arbetsuppgifter. Detta förhållande kan liknas vid det som Döös och Wilhelmsson (2003) benämner matrisledarskap.

Vidare menar Döös och Wilhelmsson (2003) att matrisledarskap kan leda till motsättningar eftersom cheferna har förhållandevis skilda perspektiv och intressen gällande medarbetaren. I förhållandet mellan konsult, konsultchef och arbetsledare hos uppdragsgivaren skiljer sig perspektiven åt. Konsultchefen har det övergripande personalansvaret, bland annat för konsultens personliga utveckling, trots att denne inte har kontroll över konsultens arbete hos uppdragsgivaren. Vi tror att i de fall då uppdragsgivaren anser att konsulten saknar kompetens inom ett arbetsområde är det konsultchefens ansvar att avgöra och anordna konsultens kompetensutveckling. Skulle konsultchef och uppdragsgivare inte komma överrens om konsultens utvecklingsinsats tror vi att det kan leda till motsättningar. Vilket vi vidare tror kan leda till att uppdragsgivaren väljer att avsluta uppdraget. I de fall konsulten vänder sig till fel chef rörande frågor som hör till den andre chefens ansvarsområde ser vi som en annan svårighet med matrisledarskap. Exempelvis är det inte optimalt att konsulten diskutera frågor som rör dennes lön eller semester med uppdragsgivaren då denne inte ansvarar för dessa frågor. Vidare tror vi, liksom Walter (2005) funnit i sin studie, att konsultchefen kan mista sin kontroll över matchningsarbetet i de fall då konsulten agerar utanför ramen för organiseringen i matrisledarskapet.

5.4 Samhörighet

För att få konsulterna att känna en samhörighet med Manpower Professional anordnas vissa informationsträffar och andra sammankomster för konsulterna. Även konsultcheferna själva ordnar luncher och konsultträffar för sin egen konsultgrupp, då får konsulterna möjlighet att träffa andra konsulter och på så vis öka känslan av samhörighet till Manpower Professional. Vissa av konsulterna väljer att inte delta på dessa träffar medan andra efterfrågar fler. Att få konsulterna att känna samhörighet till bemanningsföretaget tror vi kan öka stabiliteten i deras arbetstillvaro, vilket även styrks av Olofsdotter (2008). Tsoukalas (2003) menar att organisationer försöker stärka banden mellan konsulter och bemanningsföretag genom att knyta emotionella associationer till företaget så som värderingar och förhållningssätt. Vi tror att de sammankomster och informationsträffar som Manpower Professional anordnar just är till för att skapa en samhörighet och knyta emotionella band till organisationen.

Chefens roll är bland annat att tillgodose organisationens mål framför sina egna, vilket styrks av Eriksson-Zetterqvist (2009). Här tror vi att konsultchefens kontakt med konsulten blir avgörande för hur väl konsulten känner samhörighet med Manpower Professional. Som både Olofsdotter (2008) och vår studie visat är konsultchefen oftast den enda länken mellan konsulten och bemanningsföretaget vilket gör att chefen måste kommunicera ut Manpower Professionals mål till konsulten. Tsoukalas (2003) visar i sin studie att bemanningsföretag arbetar för att knyta emotionella associationer, så som värderingar och förhållningssätt, för att få medarbetarna att känna lojalitet och tillhörighet till organisationen. Genom detta tror vi att Manpower Professional kan lyckas behålla och rekrytera kvalificerad arbetskraft vilket leder till att organisationen vidhåller och ökar sitt goda anseende på arbetsmarknaden. Förhoppningsvis kan detta locka fler kunder och således öka lönsamheten för organisationen vilket vi tror även gynnar konsultcheferna som arbetar i, och är en del av, organisationen.

Genom våra empiriska data har flera konsulter uttryckt en önskan om mer personlig kontakt med konsultchefen och fler gemensamma aktiviteter. Vilket vi anser tyder på en önskan om att känna en ökad samhörighet med Manpower Professional.

Enligt vår uppfattning har konsulterna förhållandevis långa uppdrag, de flesta som deltagit i vår studie har varit på samma uppdragsplats i minst ett år. Det kan å ena sidan innebära att dessa konsulter känner mer samhörighet med uppdragsorganisationen än med Manpower Professional, något som också framkom under vår empiriska undersökning. Å andra sidan kan konsulterna behöva känna en trygghet till Manpower Professional eftersom det kan finnas en risk att de får byta uppdrag med kort varsel eller får arbeta på relativt korta uppdrag där de inte har möjlighet att skapa en samhörighet till uppdragsgivaren. Enligt både Tsoukalas (2003) och Bellaagh och Isaksson (1999) är det vanligt att konsulter känner mer samhörighet till uppdragsorganisationen än till bemanningsföretaget ju längre tid de befinner sig på samma uppdrag, vilket alltså även stärks av våra empiriska data.

Vi tror också att samhörigheten mellan konsult och bemanningsföretag är viktig för att kunna behålla personal inom Manpower Professional. En av konsultcheferna poängterar vikten av att få konsulterna att känna sig som ambassadörer för Manpower Professional när de är ute på uppdrag. Vi tror att om konsulten utför ett bra arbete och titulerar sig som en ”Manpower Professional-anställd” är det bra marknadsföring för organisationen, vilket i sin tur kan locka fler kunder och konsulter och således öka lönsamheten för organisationen.

Den samhörighet konsulterna känner till bemanningsföretaget innebär till största del att de känner samhörighet till konsultchefen, vilket även stärks av våra empiriska data och Olofsdotter (2008). Alvesson och Svenningsson (2007) menar att ledarskap innebär att upprätthålla föreställningar och tolkningar som är gemensamma för hela organisationen. Det gör att vi tror att konsultchefen får representera hela Manpower Professional gentemot sin konsult. I de fall då konsulten inte känner någon samhörighet till sin konsultchef tror vi inte heller att de känner någon samhörighet med Manpower Professional. Känner konsulterna varken någon samhörighet till konsultchefen eller till bemanningsföretaget tror vi att risken finns att konsulten agerar illojalt mot Manpower Professional.

5.5 Feedback

Som det framkom i vårt empiriska material, gör konsultcheferna uppföljningar med beställaren gällande konsultens arbetsprestation. Lindelöw (2008) skriver om vikten av att sätta upp specifika mål för varje enskild medarbetare. Om medarbetaren känner till målen blir det troligtvis lättare att ge återkoppling på det arbete som konsulten utför. Feedback framkom över lag hos konsulterna som något som sakades eller som kunde förbättras. Eftersom konsultcheferna har relativt liten inblick i konsulternas dagliga arbete och att de inte träffar eller pratar med sin konsult ofta tror vi att det kan vara svårt att som konsultchef ge den återkoppling som konsulten önskar. Vidare tror vi att om målen för vad konsulten ska uppnå tydliggörs än mer blir det enklare för konsultchefen att ge feedback. I dagsläget har konsulterna utvecklingssamtal och lönesamtal, vardera en gång om året, då har de möjlighet

att under en längre stund presentera sin arbetsprestation och samtala om framtid och utveckling. Under resterande del av året kan det vara svårt för konsultchefen att se konsulten och dess prestation vilket även framkom i vår studie. Vi anser därför att det kan vara till nytta för både konsulten och konsultchefen att tydliggöra målen och kraven på konsulten ännu mer, för att på ett enklare och mer effektivt sätt kunna visa vad konsulten presterar i dagsläget och vad som kan förbättras.

Vidare menar Lindelöw (2008) att tydliga mål kan öka känslan av att veta vad som förväntas av medarbetaren och således även minska stress och öka arbetstillfredsställelse hos dennes. I vårt resultat framkom att inga konsulter visste hur konsultchefen säkerställde kvalitén på deras arbetsprestation. Som vi tidigare nämnt framkom det att flera konsulter saknade feedback från sin konsultchef. Även om de flesta konsulter får regelbunden feedback från arbetsledaren på uppdraget tror vi att det kan öka arbetstillfredsställelsen hos konsulten om denne även får mer feedback från sin konsultchef, som trots allt är konsultens ”riktiga” chef.

5.6 Avslutande reflektion

Det faktum att tre av de fyra konsultchefer som vi intervjuat är chefer för mellan 22 och 35 konsulter samt arbetar under ett pressat tidsschema anser vi tyder på att ledarskapet är underordnat lönsamhetskraven. Vi funderar kring om det är rimligt att vara chef över så många medarbetare då ledarskapet inte alltid är högst prioriterat och vad detta får för konsekvens för individen? Att som konsultchef prioritera affären framför konsultens individuella behov kan leda till att de mänskliga värdena förbises. Vi tror att det är viktigt att som konsultchef kunna hantera situationen att ha många underordnade som inte fullt ut är helt tillfredsställda av ledarskapet. Vi antar detta utifrån att vissa konsulter önskar mer kontakt med sin konsultchef och i vårt empiriska material talade en konsult om att denne kände sig som en vara vilket vi anser tyder på att ledarskapet inom bemanningsbranschen inte alltid tar hänsyn till de mänskliga värdena. Vi tror därför att om en konsultchef ska klara av att arbeta i bemanningsbranschen så måste denne vara medveten om hur situationen ser ut och kunna hantera den inre konflikt som eventuellt uppstår då den emotionella delen av ledarskapet ställs mot lönsamheten.

5.7 Vidare forskning

Vi har valt att studera ledarskapet inom bemanningsbranschen och då främst fokuserat på konsultchefen och den relation som skapas mellan konsultchefen och konsulten. Som förslag på vidare forskning föreslår vi studier kring konsultchefers dubbla roll som dels innefattar ett personalansvar gentemot konsulterna, dels ett ansvar gentemot kunden och dennes behov.

Vidare rekommenderar vi studier som innefattar forskning kring konsultchefens relation till kunden och vilka konsekvenser det har för ledarskapet.

5.8 Sammanfattning analys

Konsultchefernas viktigaste arbetsuppgifter är att vara personalansvarig för befintliga konsulter, att kunna lösa ordrar från kund samt att behålla makten över matchningsarbetet. Vi har i detta avsnitt analyserat och diskuterat hur detta kan påverka ledarskapet inom Manpower Professional och vilka konsekvenser det kan få för konsultcheferna och för konsulterna. En av de viktigaste analyserna vi anser att vi gjort i detta avsnitt är att det krävs att konsultchefen kan klara av att hantera den inre konflikt och ständiga kamp som vi tror att rollen som konsultchef medför. Vi tror att konsultchefen dagligen måste kunna handskas med den emotionella delen av ledarskapet samtidigt som denne måste ta hänsyn till organisationens lönsamhet. Slutligen har vi även gett förslag på vidare forskning inom området.

6 Slutsatser

I nedanstående avsnitt presenterar vi kort de slutsatser vi kan dra utifrån vårt syfte och våra frågeställningar.

Utifrån vårt syfte: ”Att undersöka konsultchefers ledarskap på Manpower Professional” samt våra frågeställningar: ”Hur utövar konsultchefer på Manpower Professional sitt ledarskap” och ”Vilka konsekvenser får ledarskapet för konsulter och konsultchefer” kan vi konstatera att:

Konsultchefsrollen medför många olika typer av arbetsuppgifter där administration, orderlösning och att leda befintliga konsulter är några av dem. Konsultcheferna utövar sitt ledarskap på distans och deras prioriterade arbetsuppgift är att lösa ordrar som inkommer från kunder vilket innebär att ledarskapet blir underordnat lönsamhetskraven. Vidare innebär ledarskapet att konsultcheferna ska fungera som en mellanhand och tredje part mellan konsult och kund. Således behöver inte konsultcheferna tillrättavisa och utöva beslutsfattande makt över sina konsulters dagliga arbete, denna makt ligger hos uppdragsgivaren. Konsulten kan därför agera självständigt gentemot sin konsultchef och fritt välja vad denne vill delge densamme för information. Det blir således viktigt att som konsultchef inneha makt över kommunikationen, både till konsult och kund, samt att ha tillräcklig kontakt med konsulten för att kunna behålla kontrollen över matchningsarbetet.

Att endast ha tillräcklig kontakt med konsulterna resulterar i att medarbetarna inte alltid upplever att förväntningarna på dess arbetsgivare motsvaras. En slutsats vi kan dra utifrån detta är att konsultcheferna behöver ha insikt i vilket psykologiskt kontrakt som arbetstagaren valt att upprätta med Manpower Professional. Detta för att konsultchefen ska kunna förstå anledningen till varför konsulten valt att ta anställning på Manpower Professional och således också förstå vilken typ av relation konsulten önskar med sin konsultchef.

Konsultcheferna har i dagsläget svårt att tillgodose alla konsulters enskilda behov, vi drar slutsatsen att det kan bero på att konsultchefen prioriterar att lösa ordrar framför att ha kontakt med befintliga konsulter. Det gör att vi kan dra ännu en slutsats om att ledarskapet är svårt att situationsanpassa eftersom konsultcheferna agerar inom organiseringen av en trepartsrelation samt att lönsamhetskraven prioriteras framför konsulternas behov. Enligt vår uppfattning är det inte distansen mellan konsultchefen och konsulterna som skiljer ledarskapet inom bemanningsbranschen från ledarskap inom en ”vanlig” organisation. Vi tror att kärnan i olikheterna ligger i att konsultchefen ständigt måste tänka på Manpower Professionals ekonomiska vinning vilket gör att ledarskapet till konsulterna blir sekundärt. Den stora svårigheten med ledarskap inom Manpower Professional ligger alltså främst i att konsultcheferna minskar på den del av chefskapet som innefattar att leda befintliga konsulter till förmån för att kunna lägga mer tid på att lösa ordrar och göra affärer. Kontentan av detta är alltså att den största problematiken som ledarskapet inom Manpower Professional medför inte är distansen mellan chef och medarbetare utan att lönsamheten hela tiden premieras.

7 Källförteckning

Litteratur och artiklar

Allvin, Michael, Aronsson, Gunnar, Hagström, Tom, Johansson, Gunn & Lundberg, Ulf. (2006). Gränslöst arbete – socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet. Malmö: Liber AB

Alvesson, Mats & Stanley, Deetz (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2007) ”Ledarskap – hjältemyter och inflytandeprocesser” i (red) Sveningsson, Stefan *Organisation, ledning och processer* Lund: Studentlitteratur

Andersson, Thomas & Tengblad, Stefan (2009) ”Kapitel 9. Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga” i (red) Strannegård, Lars *Ledarskapsboken* Malmö: Liber AB

Bellaagh, Katalin & Isaksson, Kerstin ”Uthyrd men fast anställd” i *Arbete och Hälsa* 1999:6. Arbetslivsinstitutet

Bergström, Ola (2003) ”Kapitel 1. Introduction” i (red) Bergström, Ola & Storrie, Donald *Contingent Employment in Europe and the United States*

Bergström, Ola, Håkansson, Kristina, Isidorsson, Tommy & Walter, Lars (2007) *Den nya Arbetsmarknaden Bemanningsbranschens etablering i Sverige*. Lund: Academia Adacta AB.

Döös, Marianne & Wilhelmsson, Lena (2003) ”Delat ledarskap – En trend i varande?” i von Otter, Casten *Ute och inne i svenskt arbetsliv*. 2003:8 Arbetslivsinstitutet

Döös, Marianne, Wilhelmson, Lena & Hemborg, Åsa. (2003). ”Delat ledarskap som möjlighet” i (red) Wilhelmson, Lena *Förnyelse på svenska arbetsplatser – Balansakter och utvecklingsdynamik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Ellegård, Kajsa, Nordell, Kersti, Westermark, Åsa (1999) ”Att ta kontroll över sitt vardagsliv, Kvalitativ dagboksmetod för reflektion emancipation” i Lindén, Jitika, Westlander, Gunnela, Karlsson, Gunnar *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning, 24 forskare visar hur och varför*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning

Eriksson-Zetterqvist, Ulla (2009) ”Kapitel 10. Ledarskap och underordning” i (red) Strannegård, Lars *Ledarskapsboken* Malmö: Liber AB

Esaiasson, Peter, Gilljam Mikael, Oscarsson, Henrik, Wängnerud, Lena (2003) *Metodpraktikan, Konsten att studera samhälle, individ och marknad. Andra upplagan*. Stockholm: Norstedts Juridik AB

Granberg, Otto (2003) *PAOU Personaladministration och organisationsutveckling*. Sjunde upplagan. Stockholm: Natur och Kultur.

Håkansson, Kristina & Isidorsson, Tommy (2003) *Hysesarbetskraft, Användning av inhyrd arbetskraft på den svenska arbetsmarknaden*. Arbetsrapport från institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur

Johannessen, Asbjørn & Tufte Per Arne (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber AB

Kanter, Rosabeth Moss (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books

Larsson, Sam (2005) ”Teori, metod och empiri” i Larsson, Sam, Lilja, John, Mannheimer, Katarina *Forskningsmetoder i socialt arbete* Lund: Studentlitteratur

Lindelöw, Malin (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur och kultur.

Lynne, Millward & Lee J. Hopkins (1998) ”Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment” i *Journal of Applied Social Psychology* Volume 28 Issue 16, pp. 1530 – 1556

Olofsdotter, Gunilla (2005) ”Att vara anställd i bemanningsföretag” i *Arbetsliv och Samhällsförändringar* Fjeastad, Björn & Wolvén Lars-Erik (red.) Lund: Studentlitteratur

Olofsdotter, Gunilla 2008 *Flexibilitetens främlingar – om anställda i bemanningsföretag* Doktorsavhandling, Mittuniversitetet Sundsvall

Patel, Runa & Davidson Bo (1994) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, Runa & Davidson Bo (2003) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Rousseau, M. Denise (1990) ”New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts” I *Journal of organizational behaviour*. Vol. 11, pp. 389-400

Rousseau, M. Denise. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, London: Sage Publications.

Silverman, David (2006) *Interpreting Qualitative Data: methods for analyzing talk, text and interaction*. London: SAGE Publication

Sveningsson, Stefan, Alvesson, Mats och Kärreman, Dan (2009) ”Kapitel 2. Ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter: hjälteideal och vardagsmagi” i (red) Strannegård, Lars *Ledarskapsboken* Malmö: Liber AB

Thurén, Torsten (2007) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Andra upplagan. Stockholm: Runa.

Trost, Jan (2005) *Kvalitativa intervjuer*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Tsoukalas, Ioannis "Flexibel arbetsmarknad i fokus - en studie av nya anställningsförhållanden" i Rapportserie från SCORE 2003:9. Stockholm :SCORE (Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor)

Walter, Lars (2005) *Som hand i handske En studie av matchning i ett personaluthyrningsföretag*. Göteborg: Bokförlaget BAS

Övriga källor

www.manpower.se

www.manpower.com

www.bemanningsforetagen.se - Bemanningsföretagens branschorganisation.

Internt presentationskompendie från Manpower

Företagsinformation via mail av en konsultchef på Manpower Professional

Intervjutillfällen

Konsultchefer:

2010-04-14

2010-04-23

2010-04-28

2010-05-04

Konsulter:

2010-04-16

2010-04-16

2010-04-29

2010-05-04

2010-05-04

Bilaga 1 – Dagboksinstruktion

Hej!

Vi är två studenter på Personalvetarprogrammet på Göteborgs Universitet som ska skriva vår kandidatuppsats inom ledarskap och har valt Manpower Professionals i Göteborg som studieobjekt. Vi är intresserade av att undersöka hur konsultchefer på Manpower Professionals utövar ledarskap och skapar ett värde och en bra relation till sina konsulter.

Av Dig som konsultchef önskar vi få hjälp att besvara vår första frågeställning:

- Hur utövar konsultchefer på Manpower Professionals sitt ledarskap?

Vi hoppas kunna genomföra intervjuer med fem konsultchefer på Manpower Professionals. För att få underlag till dessa intervjuer ber vi Dig därför skriva dagbok under tre till fyra dagar. Dagböckerna är personliga och vårt syfte är att studera den subjektiva upplevelsen av att vara ledare och vilka aktiviteter det medför.

Innan vi beskriver dagbokens utförande ber vi Dig svara på följande bakgrundsfrågor:

- Hur många konsulter/anställda är du chef/ledare över?
- Vilken bransch befinner sig merparten av dina konsulter i?
- Hur ofta har du kontakt med varje enskild konsult?
- Hur sker denna kontakt oftast (exempelvis via mail, telefon, personligt möte)?

Att skriva dagbok:

Vi vill att Du skriver några rader vid lunch och när arbetsdagen är slut om hur du tycker att Du utövat ditt ledarskap under dagen. Det kan handla om allt som Du upplever är en del av ledarskapet. T.ex. problem som uppstått, konfliktlösning, medarbetarsamtal, lägesavstämning med konsult, administrativa delar av ledarskapet.

Exempel på hur dagboken kan utformas:

Tisdag lunch: "Fick samtal från konsult A som upplever sig orättvist behandlad på sin arbetsplats, lugnade ner denne för att sedan kontakta kunden för att få dennes bild och förhoppningsvis kunna lösa situationen."

Tisdag eftermiddag: "Hade samtal med konsult B inför kommande uppdrag. Vi satte upp mål med uppdraget."

Vi vill än en gång poängtera att det är en personlig dagbok där inget är rätt eller fel utan det är Din subjektiva upplevelse vi vill studera. Dagboken är endast ett underlag och du kommer ha möjlighet att utveckla dina svar i en djupare intervju.

Dagboken kan du skriva i ett worddokument och vi ser gärna att du skriver dagboken under tre till fyra sammanhängande dagar. När du är klar kan du skicka svaren på

bakgrundsfrågorna samt dagboken till någon av nedanstående adress: Vid frågor eller andra funderingar går det självklart bra att kontakta oss på ovanstående mailadresser eller telefon:

Tack på förhand!

Med vänlig hälsning

Elin Stensson och Anna Larsson

Bilaga 2 – Exempel på intervjuguide konsultchef

- Hur kom det sig att du började arbeta som konsultchef?
- Vad motiverar dig i ditt arbete?
- Vilka arbetsuppgifter upplever du som dina viktigaste?
- Vilka arbetsuppgifter upplever du tar mest tid av din arbetsdag?
- Hur skulle du vilja prioritera din tid?
- Hur hanterar du som konsultchef uppstådda problem ute hos kund?
- Hur mycket tid läggs åt de konsulter som redan är anställda av Er?
- Vilka är svårigheterna med att vara chef över någon som du inte arbetar tillsammans i det dagliga arbetet med?
- Vilka fördelar kan du se med detta?
- Hur gör du för att få dina konsulter att känna samhörighet med Manpower Professional?
- Hur arbetar ni med detta?
- Vilka av de aktiviteter som du utför tror du gör dig till en bra ledare?
- Vad anser du gör en konsultchef till en bra konsultchef?
- Hur motsvarar du detta?
- Hur skulle du vilja att det var?
- Är det möjligt i den här typen av organisation?
- Hur vet du att du gör ett bra jobb?
- Hur kan du som konsultchef säkerställa kvaliteten hos de uppdragsgivare som dina konsulter arbetar?
- Hur och i så fall i vilken omfattning kan du styra över dina konsulters arbetsuppgifter?
- Om du ej kan vara styrande i arbetsuppgifterna, vilka svårigheter anser du då att det finns med att ha personalansvar utan att kunna styra över medarbetarens arbetsuppgifter?
- Hur går du tillväga när du stämmer av uppdrag med konsult och hur sker denna avstämning?
- Vill du berätta lite om den jobbcoachning du skrev i dagboken att du arbetar med och hur du arbetar med detta?

- Hur ofta och mycket träffar du kund?
- I dagboken skriver du att en konsult ingående gått igenom sina arbetsuppgifter. Hur insatt upplever du att du är i dina konsulters arbete?
- Hur mycket tycker du att du bör känna till deras arbete?
- Du skriver även att du träffat en konsult som påbörjat nytt uppdrag. Hur mycket kontakt har du med dina konsulter?
- Hur går denna kontakt oftast till?
- Du intervjuade en tjej med för höga lönekrav, hur lägger du upp ett sådant samtal?
- Vad gör du som konsultchef för att känna tillhörighet med Manpower?
- Vad gör Manpower som företag för att få sina konsulter att känna samhörighet med Manpower?

Bilaga 3 – intervjuguide konsulter

- Vad arbetar du med idag?
- Hur kom det sig att du började arbeta via Manpower Professional?
- Hur länge har du arbetat via Manpower Professional?
- Hur länge har du varit på det uppdrag du är idag?
- Har du haft samma konsultchef under hela din anställning hos Manpower Professional?
- Hur mycket kontakt har du med din konsultchef och på vilket sätt sker denna kontakt?
- Hur anser du att en bra konsultchef ska vara?
- Finns några svårigheter med att ha en chef som du inte arbetar tillsammans med dagligen?
- Vilka fördelar ser du med detta?
- Känner du någon samhörighet med Manpower Professional?
- Görs det något för att du som konsult ska känna samhörighet med Manpower Professional?
- Med vilken av dina arbetsgivare identifierar du dig främst?
- Vilka förväntningar har du på din konsultchef?
- Vad anser du gör en konsultchef till en bra konsultchef?
- Hur hanterar du uppstådda problem på din arbetsplats?
- Hur förhåller du dig till trepartsrelationen konsultchef, arbetsplats och dig själv som uthyrd konsult?
- Har du arbetat internt på Manpower?
- I så fall, hur mycket och med vad?
- Vad är din upplevelse av detta?
- Vad motiverar dig i ditt arbete?
- Hur anser du att din konsultchef hanterar uppstådda problem på arbetsplatsen?
- Vem vänder du dig till vid problem eller andra saker som dyker upp på arbetsplatsen?
- Hur vet du att du gör ett bra jobb?

- Hur upplever du att din konsultchef kan säkerställa kvaliteten hos din uppdragsgivare?