



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Konsultens flexibla arbetsituation

- en studie om konsultens integrering på kundföretag

Magisteruppsats inom Management

FEA418 Management, Ht 2011

Institution:

Företagsekonomiska institutionen

Författare:

Anna Garding, 19860424–4924

Sara Lundström, 19860428–4847

Handledare:

Gill Widell

Förord

Vi skulle vilja skänka ett stort tack till dem som hjälpt oss med denna magisteruppsats. Inledningsvis vill vi tacka vår handledare Gill Widell, för värdefull feedback och konstruktiv kritik. Ett stort tack riktas även till de konsulter som medverkat i enkätundersökningen och därmed gjort denna studie möjlig. Vi vill även tacka våra nära och kära som stöttat oss under uppsatsprocessen. Sist men inte minst vill vi tacka varandra för samarbetet under uppsatsen.

Handelshögskolan, Göteborgs Universitet
Göteborg, 2012-01-20

Anna Garding

Sara Lundström

Sammanfattning

Författare Anna Garding och Sara Lundström

Titel Konsultens flexibla arbetssituation - en studie om konsulter integrering på kundföretag

Handledare Professor Gill Widell

Problem Förändringar på marknaden ställer allt högre krav på företag och anställda att vara flexibla. Detta har resulterat i att konsultverksamhet ökat i omfattning. Konsultens arbetssituation skiljer sig från andra arbetsformer, då de ofta är anställda hos ett konsultföretag men utför uppdrag hos externa kundföretag. Tidigare studier har problematiserat konsultens frekventa byte av uppdrag och huruvida detta påverkar etablering av sociala relationer samt integrering hos kundföretag.

Syfte Vår studie ämnar undersöka hur konsulter upplever sin flexibla arbetssituation. Fokus ligger på konsultens integrering i såväl verksamhet som i sociala sammanhang hos kundföretaget. Konsultens förhållningssätt till integrering undersöks och faktorer som kan skapa hinder mot integrering identifieras. Studien utforskar om det finns ett eventuellt samband mellan integrering och lojalitet samt motivation. Vidare utreds huruvida konsulter upplever en dubbel tillhörighet och dess inverkan på integrering hos kundföretaget.

Metod Studiens empiriska underlag har samlats genom en enkätundersökning, i syfte att nå ett stort antal konsulter. Undersökningen inkluderade såväl stängda som öppna frågor. Sekundärdata har samlats in från böcker samt akademiska artiklar.

Resultat Denna studie visar på att konsulter många gånger uppskattar den flexibilitet som präglar yrket, trots ett flertal utmaningar. Respondenterna anser inte att de integreras till fullo på kundföretaget. Vi kan urskilja att integrering varierar beroende på uppdragets art och kan bero på en rad olika orsaker, såsom den kategoriska identitet som konsulter ofta besitter samt de ordinarie anställdas inställning till konsulternas närvaro. Många konsulter upplever att de står utanför gruppen då de tillhör ett annat företag och hyrs in temporärt på grund av sin kompetens. Vidare upplever ett flertal att de blir ifrågasatta med hänsyn till arbetsmetod och kostnad. Dock menar vissa konsulter att denna skepticism är av godo och fullt naturlig. Att distansering och därmed ofullständig integrering hos uppdragsgivaren kan vara självvalt från konsulternas sida, kan även urskiljas utifrån respondenternas svar. En orsak till detta förhållningssätt kan vara att skydda sin objektiva ställning gentemot företaget som annars riskerar att gå förlorad. Majoriteten av konsulterna har någon gång upplevt ett utanförskap som konsult. Samtidigt menar ett flertal att detta är en del av konsultrollen. Slutligen kan samband mellan integrering och yrkesområde, stationeringstid samt uppdragets duration utskiljas.

Innehåll

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemanalys.....	1
1.3 Studiens syfte och frågeställningar.....	2
2 Teoretisk referensram	4
2.1 Centrum-periferirelationen.....	4
2.2 Den flexibla arbetskraften.....	4
2.3 Konsultverksamhet.....	5
2.3.1 Konsultyrkets förmåner och utmaningar.....	6
2.4 Organisationsidentitet och -kultur.....	7
2.5 Kategorisering, ”vi mot dem”.....	8
2.6 Hinder för integrering på kundföretaget	8
2.7 Konsultens roll.....	9
2.8 Dubbel tillhörighet	9
2.9 Konsulten som nykomling.....	10
2.10 Sammanfattning; teoretisk utgångspunkt.....	11
3 Metod	13
3.1 Datainsamling	13
3.2 Metodval för empiriskt underlag.....	13
3.2.1 Utformning av enkätundersökning.....	13
3.3 Urval	14
3.3.1 Täckningsfel.....	15
3.3.2 Svarefrekvens & Bortfall.....	15
3.4 Metodval för sammanställning av data	15
3.5 Analysmetod.....	16
3.6 Studiens trovärdighet och giltighet.....	16
3.7 Metodkritik	17
3.8 Sammanfattning	17
4 Empiri.....	18
4.1 Ålder och könsfördelning	18
4.2 Yrkeserfarenhet och Yrkesområde	18
4.3 Anställningsform och konsultnätverk.....	18
4.4 Konsultuppdragets duration och stationeringstid.....	19
4.5 Motivationsfaktorer	19

4.6	Konsultens yrkesidentitet.....	19
4.7	Den flexibla arbetssituationen	20
4.8	Bemötande på kundföretaget	21
4.9	Integrering i kundföretagets verksamhet och dess påverkan på lojalitet och motivation	22
4.10	Etableringen av sociala relationer på kundföretaget.....	23
4.11	Risker med integrering	24
4.12	Hinder mot integrering	25
4.13	Konsultens dubbla tillhörighet och effekt på integrering	26
4.14	Andra konsulters närvaro	27
4.15	Arbete över organisatoriska gränser	28
4.16	Det potentiella utanförskapet	28
4.17	Avvikelser med hänsyn till yrkesområde; IT & Management	29
4.18	Avvikelser med hänsyn till stationeringstid och uppdragets duration.....	30
4.19	Sammanfattning av empiri	31
5	Analys	33
5.1	Den flexibla arbetssituationen	33
5.2.1	Konsultens objektivitet.....	35
5.2.2	Organisationskultur	36
5.2.3	Kategorisering	37
5.2.4	Konsultens roll	38
5.3.5	Konsultens identifiering samt tillhörighet	39
5.3.6	Stationeringstid, uppdragets duration & yrkesområde	40
6	Slutsats.....	41
6.1	Hur upplever konsulten sin flexibla arbetssituation?.....	41
6.2	Hur förhåller sig konsulter till integreringen på kundföretag?.....	41
6.3	Vilka hinder finns mot konsultens integrering på kundföretaget?	42
6.4	Slutdiskussion	43
6.5	Förslag på framtida forskning	44
7	Referenser	45
	45
	Böcker och artiklar	45
	Övriga källor.....	47
8	Appendix 1; Enkätundersökning.....	48
	Konsulters arbetssituation	48
	Appendix 2; Sammanställning av enkäten, stängda frågor	54

1 Inledning

I detta kapitel ges en introduktion av studiens innehåll. Bakgrund till det valda forskningsämnet presenteras övergripande, följt av en problemanalys. Kapitlet avslutas med forskningens frågeställningar.

1.1 Bakgrund

Den moderna ekonomin kännetecknas av en arbetsmarknad där det skett en förskjutning från traditionell industriell produktion till tjänsterelaterade verksamheter. Denna utveckling har inneburit att efterfrågan på mer kvalificerad och specialiserad arbetskraft har ökat (Andersson, 2001). Globaliseringen har medfört fri rörelse av arbetskraft vilket har bidragit till högre internationell konkurrens. Tillgång till kompetent personal har således blivit avgörande för att kunna möta förutsättningarna på den globala marknaden. Samtidigt ställer konjunktursvängningar och fluktuationer på världsmarknaden högre krav på företag att vara flexibla (Tsoukalas, 2003). Världsekonomin nya förhållanden har gjort att man börjar tala om en ”ny ekonomi”, som kommit att bli ett vedertaget begrepp, och visar upp en annorlunda näringslivsstruktur än den tidigare (Andersson, 2001). Detta har inneburit att arbetsmarknaden, såväl internationell som inhemsk, under senaste årtionden genomgått betydande förändringar, där arbetsvillkor och anställningsformer har tagit sig nya uttryck. Fasta och varaktiga anställningskontrakt, som var det representativa för större delen av 1900-talet, har idag ersatts av en mer rörlig arbetsmarknad (Tsoukalas, 2003). Temporära arbetsformer samt inhyrning av extern arbetskraft har ökat i omfattning för att möta företagets behov av flexibilitet, vilket anses vara fundamentalt för ekonomisk utveckling och tillväxt. I takt med denna utveckling har konsultverksamhet blivit en allt mer attraktiv näringsgren. Konsulter ses således som en lämplig lösning vid stigande verksamhet, tillfällig personalbrist eller vid behov av kvalificerad och specialiserad, temporär arbetskraft (Olofsdotter, 2008).

1.2 Problemanalys

Tidigare forskning (Olofsdotter, 2008; Tsoukalas, 2003; Bergström och Storrie, 2003; Andersson, 2001) berör den flexibla arbetsmarknadens framväxt. Bergström och Storrie (2003) menar att strävan efter flexibilitet har fört med sig en viss sårbarhet på arbetsmarknaden, då efterfrågan på temporär eller inhyrd arbetskraft riskerar att hota

traditionella anställningsavtal och utmanar traditionella värderingar i fråga om lojalitet, anställningstrygghet och social integrering på arbetsplatsen. Isaksson och Bellaagh (1999) förklarar att den flexibla arbetsmarknaden ställer allt högre krav på rörlighet bland de anställda. Dessa krav blir särskilt påtagliga inom konsultbranschen, då konsulter hyrs in under en begränsad tidsperiod och förväntas snabbt kunna byta uppdrag. Det betyder att konsultens arbetssituation skiljer sig från kundföretagens ordinarie anställda, då de förväntas acceptera förändringar vad gäller byte av uppdrag, arbetsmiljö och kollegor. Vidare arbetar konsulten, till skillnad från ordinarie anställda, över organisatoriska gränser och möter i samband med nya uppdrag olika organisationskulturer och arbetssätt. Konsulten måste således lära sig att identifiera, hantera och anpassa sig till de sociala regler och normer som råder på de olika kundföretagen (Andersson, 2001). Komplexiteten blir enligt Tsoukalas (2003) än mer påtaglig i de fall då konsulten är knuten till två organisationer; en arbetsgivare, i form av ett konsultföretag, samt en uppdragsgivare, i form av ett kundföretag. Arbetet över organisatoriska gränser kan i sådant fall utveckla en känsla av dubbel organisationstillhörighet hos konsulten.

Det faktum att konsulter arbetar på uppdrag för ett kundföretag, där denne inte är anställd utan endast inhyrd, skapar enligt Tsoukalas (2003) en komplex arbetssituation. Såväl konsulten som kundföretagets anställda är medvetna om uppdragets tidbegränsning, vilket kan antas påverka konsultens integrering på kundföretaget. Tidigare studier (Simmel, 1995; Elias, 1999 och Olofsdotter, 2008) har samtliga presenterat diskussioner kring konsultens möte med etablerade grupper och menar att dennes närvaro kan upplevas hota den sociala ordningen. Således kan konsulten antas möta ett antal utmaningar i sin yrkesroll, där krav på rörlighet och ordinarie anställdas ibland skeptiska förhållningssätt gentemot inhyrning av personal kan påverka konsultens integrering på kundföretaget.

1.3 Studiens syfte och frågeställningar

Vårt intresse för konsultverksamhet i kombination med det allt mer aktuella ämnet, flexibel arbetskraft, ligger till grund för uppsatsens ämnesval. Med hänsyn till ovanstående problemdiskussion, syftar vår forskning till att undersöka hur konsulter upplever sin flexibla arbetssituation. Uppsatsens fokus ligger på konsultens integrering i såväl verksamhet som i sociala sammanhang hos kundföretaget. Vidare utreder vi huruvida konsulter integreras eller ej under sina uppdrag samt konsulters förhållningssätt till integrering hos uppdragsgivare. Vi diskuterar kring faktorer som kan väcka motstånd och skapa hinder för konsultens integrering

och utreder om det finns ett eventuellt samband mellan integrering och motivation samt integrering och lojalitet. Vidare undersöks om konsulter upplever en dubbel tillhörighet eller identitet och dess inverkan på integrering hos kundföretaget.

För att besvara undersökningens syfte har tre frågeställningar formulerats;

Hur upplever konsulten sin flexibla arbetssituation?

Hur förhåller sig konsulter till integreringen på kundföretag?

Vilka hinder finns mot konsultens integrering på kundföretag?

2 Teoretisk referensram

Detta kapitel inkluderar teori och tidigare forskning som ligger till grund för undersökningens frågeställning samt analysunderlag. Kapitlet avslutas med en kort sammanfattning och teordiskussion.

Uthyrning av temporär arbetskraft är ett relativt nytt fenomen som i Sverige fick sitt genomslag på 1990-talet, i samband med avregleringen av arbetsförmedlingsmonopolet (Bergström, 2007). En ny lagstiftning infördes 1993, vilken legaliserade privat arbetsförmedling och införde nya regleringar för personaluthyrning som idag kännetecknas av att vara några av de mest liberala i Europa (Bergström och Storrie, 2003). Avregleringen har således skapat möjligheter för privata aktörer, i form av privata bemannings- och konsultbolag samt enskilda näringsidkare, att ta sig in på arbetsmarknaden för uthyrning av personal (Bergström, 2007).

2.1 Centrum-periferirelationen

Det går att urskilja ett skifte i organisationsform, där man tenderar att lämna byråkratiska och nätverksorganisationer blir allt mer vanliga, då de anses medföra mer flexibilitet, vilket kan anses vara viktigt för att kunna hantera de komplexa informationsflöden samt de skiftande förutsättningarna på arbetsmarknaden (Garsten, 1999).

Utvecklingen av allt fler nätverksorganisationer har bidragit till upphovet av en arbetsmarknad som präglas av centrum-periferirelationer. De som arbetar inom det så kallade centrumet är organisationens fast anställda, vilka är grundläggande för organisationers långsiktiga fortsatta existens och framväxt. Den generella trenden visar dock på att omfattningen av denna grupp minskar. Periferin anses utgöra den grupp som har allt mer flexibilitet. De förväntas, vilket anställda inom centrum även till viss del gör, vara anpassningsbara och geografiskt rörliga. Här finner vi tillfälligt anställda, inhyrd arbetskraft och konsulter. Bland tillfälligt anställda och inhyrd personal är flexibiliteten hög och de byter arbetsplats och därmed även kollegor och klientel mer frekvent än långtidsanställda (Garsten, 1999).

2.2 Den flexibla arbetskraften

Flexibel arbetskraft inkluderar ett flertal olika anställningsformer. Tsoukalas (2003) gör i en diskussion kring den flexibla arbetsmarknaden, en distinktion mellan tillfälligt anställda och inhyrd personal och förklarar att dessa i praktiken skiljer sig åt vad gäller arbetsinnehåll,

anställningsförhållande, och organisatorisk anknytning. Tillfälligt anställda utgörs av bland annat projektanställda, visstidsanställda och timavlönade. Dessa är anställda på företaget och har därmed en given plats där, trots att det bara är under en temporär period. Inhyrd arbetskraft benämns vanligen konsulter, vars tjänster kan förmedlas via arbetstagaren själv eller via en mellanhand i form av ett bemannings- eller konsultföretag, vilket tillhandahåller temporär arbetskraft till externa företag (Tsoukalas, 2003). Denna anställningsform kan ofta förklaras likt en treparts relation, där mellanhanden generellt sett bär arbetsgivaransvar för konsulten, medan kundföretaget fungerar som en arbetsledare. Ansvar och risker som är förknippade med denna anställningsform fördelas mellan kundföretaget, mellanhanden och konsulten (Olofsdotter, 2008). För inhyrd personal skiljer arbetssituationen sig därför åt, då de ofta är anställda av ett konsultföretag samtidigt som de arbetar ute på kundföretaget (Tsoukalas, 2003). Garsten (1999) menar att tillfälligt anställda och inhyrd personal förknippas med den nya ekonomin och har därmed kommit att representera den moderna arbetsmarknaden.

2.3 Konsultverksamhet

I takt med att en stigande efterfråga av flexibel arbetskraft har konsultyrket blivit allt mer populärt. Konsultyrkets utbredning har gjort det komplicerat att dra gränsen för vilka typer av företag som ingår i konsultbranschen då konsultverksamhet per definition används vid förmedling av ett stort spann av tjänster (Lindberg, 1998). Konsulter kan hyras ut via bemannings- eller konsultbolag, förmedlas via en konsultleverantör, alternativt vara egenföretagare och själv sköta förmedling av sin egen arbetskraft. En konsult kan vara ensam inhyrd till kundföretaget eller arbeta i team (Tsoukalas, 2003). Konsulters uppdrag på kundföretag skiljer sig åt vad det gäller duration och omfattning (Olofsdotter, 2008). Formen av arbete varierar även, från enkelt rutinartat arbete till högt kvalificerade uppdrag, såsom utvecklingsarbete (Tsoukalas, 2003). Yrkesgruppen konsult har funnits sedan länge, men man har under de senaste decennierna sett att konsultrollen präglas av högre grad av professionalisering (Andersson, 2001). Lindberg (1998) begränsar begreppet konsult till att inkludera rådgivande tjänster, medan Andersson (2001) menar att en konsult i regel är involverad i ett konsultuppdrag varje gång denne arbetar i syfte att genomföra förändringar eller förbättringar inom en organisation.

Inom konsultyrket görs ofta en distinktion mellan kompetenskonsulter och resurskonsulter. Kompetenskonsulter associeras till konsulter som hyrs in då de besitter kompetens som företaget inte har tillgång till men behöver. Resurskonsulter representerar de konsulter som

hyrs in i syfte att förse företag med produktionsresurser som företaget redan besitter men behöver utöka. Detta är främst då behovet är av ett mer temporärt slag och är vanligtvis den typ av konsult bemanningsföretag tillhandahåller (afconsult.com, knowit.se).

Lindberg (1998) delar in konsulter i två kategorier, de som arbetar med strategiska och operationella uppdrag. Strategerna är specialister inom sina yrkesområden och inkluderar bland annat konsulter inom management, IT och finans. Konsulter som istället arbetar med operationella ärenden liknar Lindberg (1998) vid resursförstärkare, inom yrkesområden såsom kommunikation och teknik. Trots att konsulters roll och arbetssituationen kan skilja sig åt, är konsultens servicefunktion en gemensam nämnare (Andersson, 2001).

2.3.1 Konsultyrkets förmåner och utmaningar

Enligt Andersson (2001) eftersträvar allt fler att bli konsult, då det anses vara ett självständigt och ekonomiskt fördelaktigt yrke. Denna anställningsform innebär en hög grad av flexibilitet och frihetskänsla, vilket många ser som en fördel (Tsoukalas, 2003). Att vara oberoende, möjligheten att själv bestämma, vara sin egen chef samt personlig utveckling är ytterligare motiv till konsultyrkets popularitet (Andersson, 2001). Det faktum att de kan fokusera på sin kärnkompetens och utveckla denna, utan att behöva lägga ner mycket tid och arbete på sekundära arbetsuppgifter är även något som kan ses som fördelaktigt för konsulter (Tsoukalas, 2003).

Konsultens hyrs in för att uppfylla ett behov hos kunden och är därför många gånger uppskattad. Tsoukalas (2003), menar att konsulten med sin särskilda kompetens har en *kategorisk identitet*. Konsulten ses vanligen som en expert och blir ofta uppmärksammad redan från början. Den kategoriska identiteten, kan ses som en fördel, då det kan förse konsulten med ett självförtroende när denne kommer som ny till en arbetsplats, vilket annars kan vara en osäker fas. Samtidigt förklarar Tsoukalas (2003) att den kategoriska identiteten kan göra konsulten mindre mottaglig för arbetsgruppens försök till socialisering eller skapa ett utanförskap.

Konsultens flexibla arbetssituation för med sig ett flertal utmaningar. Konsultyrket kännetecknas vanligen av hög arbetsbelastning med deadlines, förseningar, övertid och omorganisationer, vilket ställer höga krav på konsulter förmåga att hantera komplexa situationer. Konsulten skall möta kundföretagets behov och vara anpassningsbar. Många gånger förväntas konsulten klara sig själv på den externa arbetsplatsen. Detta kan medföra att socialt och tekniskt understöd, som skulle kunna underlätta konsultens arbete, ibland

bortprioriteras. Fokus läggs på konsultens lönsamhet; att denne ska tillföra kunden mervärde och valuta för pengarna. Vidare präglas konsultyrket av hög konkurrens konsulter emellan, vilket ställer ytterligare krav på konsulten att vara kompetent och säljande i sin yrkesroll (Tsoukalas, 2003).

Isaksson och Bellaaghs (1999) fallstudie från ett svenskt bemanningsföretag visar att kravet på rörlighet kan ge upphov till en viss otrygghetskänsla hos konsulten och en bristfällig tillhörighet för den inhyrda arbetskraften. Konsultens temporära vistelse hos kundföretaget kan ibland skapa en känsla av utanförskap och bristande socialt stöd, vilket i sin tur påverkar konsultens arbetstrivsel negativt. Ett socialt stöd från arbetskollegor och arbetsledare på kundföretaget är enligt studien en viktig faktor i fråga om att förhindra stress och ohälsa hos konsulten (Isaksson och Bellaagh, 1999).

2.4 Organisationsidentitet och -kultur

Organisationer etablerar sin egen identitet och kultur. Identiteten utgör de egenskaper som skiljer en organisationen från en annan, de karaktärsdrag som är centrala bland organisationens medlemmar samt de bestående kännetecken som förknippas med organisationens historia (Albert och Whetten, 1985). Andersson (2001) menar att organisationsidentiteten var mer påtaglig förr, då anställda ofta stannade på en och samma arbetsplats under längre tid. Detta har dock, med utvecklingen mot en mer flexibel arbetsmarknad, luckrats upp något. Samtidigt är de anställdas identifikation och lojalitet gentemot organisationen av stor relevans. I de fall då anställda inte känner stark identitet gentemot organisationen där de är verksamma i, finns en risk att personalen önskar lämna organisationen. Därför lägger företag idag ner mer resurser på socialiseringsfasen av nyanställda för att dessa lättare och snabbare ska kunna identifiera sig med organisationen och dess värderingar och därmed bli mer lojala gentemot företaget (Andersson, 2001). Enligt Alversson (2001), måste medlemmarna i en organisation identifiera sig med organisationen för att en distinkt organisationskultur skall utvecklas.

På en arbetsplats finns en specifik och etablerad organisationskultur, med utpräglad jargong, socialt samspel och attityder (Alvesson, 1996). Kulturen formas, ofta omedvetet, av medlemmarna i gruppen, som ett verktyg för interaktion (Andersson, 2001). För att integreras i en organisation krävs kunskap om de informella regler som gäller bland dess medlemmar (Alvesson, 1996). Alla organisationer är med sina säregna kulturer unika. Att konsulten ska lära känna kundföretaget på djupet är därmed ofta en viktig del i dennes arbete, i syfte att

kunna utföra sin uppgift framgångsrikt. För att konsulten ska kunna utföra ett bra arbete på den externa arbetsplatsen krävs integrering och samverkan mellan konsult och kundföretaget (Andersson, 2001).

I en organisation som präglas av gamla traditioner och stabilitet kan förändringar och moderniteter skapa oro och således utgöra ett hinder för konsultverksamhet som syftar till att implementera förändringar. Ett fundamentalt steg för att konsulten skall kunna utföra ett produktivt arbete på kundföretaget och accepteras av de anställda är, att i ett relativt tidigt skede, lära sig tolka kulturen och organisationens underliggande normer. Att konsulten tar hänsyn till företagets historia och de etablerade sociala relationer är av stor vikt (Andersson, 2001).

2.5 Kategorisering, ”vi mot dem”

Tajfel och Turner (1985) tolkar social kategorisering som en process där gruppmedlemmar förs samman genom handlingar, intentioner, attityder och värderingar. En social kategorisering är således en typ av identifieringsprocess som syftar till att ta fram likheter mellan objekt i en kategori och identifiera på vilket sätt dessa drag skiljer sig från objekt utanför kategorin (Tsoukalas, 2003). Medlemskapet i en viss kategori påverkar hur en individ ser på människor utanför kategorin. Det betyder att kategorisering kan utveckla en ”vi-och-dem” känsla, där vikt läggs på kontroll och identifikation mellan medlemmar inom kategorin (Olofsdotter, 2008). Gruppens behåller sin identitet genom att söka efter positiva särdrag i jämförelse med andra grupper som ett sätt att förstärka gruppens självförtroende (Tajfel och Turner, 1985). Detta leder vanligen till uppkomsten av olika stereotyper av individen själv, gruppens medlemmar, utomstående och konkurrenter (Tsoukalas, 2003). Därmed bör social kategorisering ses som ett verktyg för den enskilda individen att hitta sin plats i en grupp (Tajfel och Turner, 1985).

2.6 Hinder för integrering på kundföretaget

I syfte att undersöka konsultens integrering på kundföretaget blir tidigare studier om relationen mellan flexibel arbetskraft och ordinarie personal relevant att utforska. Garsten (1999) hävdar att konsulter riskerar att uteslutas från sociala relationer då inhyrd personal tillhör en annan organisation än kundföretaget. Vidare förklarar Lautsch (2003) att avsikten bakom kundföretagets val av att hyra in arbetskraft påverkar i vilken utsträckning konsulten integreras bland ordinarie personal på den externa arbetsplatsen. En konsult som hyrs in i syfte att öka flexibiliteten blir generellt sett mer integrerad i verksamheten i jämförelse med extern personal som hyrs in i syfte att minska kostnader (Connelly m.fl., 2004). Kalleberg

(2001) menar att inhyrning av konsulter i syfte att minimera fasta personalkostnader kan leda till negativa konsekvenser på arbetsplatsen, då det kan skapa spänningar mellan konsulten och ordinarie personalen. Det finns en risk att den ordinarie personalen upplever företagets inhyrda konsulter som ett hot mot den egna anställningen (Kalleberg, 2010).

Konsulter initierar och utför inte sällan förändringsarbete på det externa företaget. De anställda kan se konsultens ankomst och närvaro som en potentiell aktuell eller framtida förändring. Enligt såväl psykologiskt som sociologiskt perspektiv är förändringar något att ta stor hänsyn till då det har stor inverkan på människors vanor. Förändringar är något som kan väcka motstånd och man är generellt sett mer villig att genomföra en förändring om man anser att slutresultatet kommer innebära en ökad behovstillfredsställelse. Om påföljderna, som förändringen för med sig, inte förväntas vara positiva kan detta medföra att man blir negativt inställd till de som representerar förändringen, vilket i många fall är konsulten. Projektioner, så väl medvetna som omedvetna, är vanligt förekommande och då ofta riktade mot konsulten och verkar som en försvarsmekanism för de anställda (Andersson, 2001).

2.7 Konsultens roll

Interaktionsteoretikern Goffman (2004), beskriver hur människor agerar i olika sociala sammanhang. Teorin beskriver att individer gör olika framträdanden, vilka styrs av yttre faktorer såsom grupperns förväntningar på individen. Individen intar således en speciell roll i en specifik grupp eller situation med hjälp av olika fasader. Detta för att få acceptans av gruppen samt att framhäva sin karaktär och sin uppgift.

Ibland kan konsulten få eller ta sig en informell roll som ledare, då denne ofta besitter kompetens som saknas inom företaget. Det är dock mycket viktigt att man som konsult vet vad som är vedertaget accepterat bland de ordinarie anställda och om de är bekväma med konsultens roll, för att inte väcka motstånd. Att snabbt kunna anpassa sig efter föränderliga omständigheter är en viktig förmåga som konsulten bör besitta. Att inge förtroende och att visa sig trovärdig och pålitlig är viktigt för att kunna etablera ett bra samarbete med kundföretaget (Andersson, 2001).

2.8 Dubbel tillhörighet

Det faktum att konsulten ofta är anställd av ett konsultföretag och samtidigt är fysiskt utplacerad på ett externt företag, kan ge upphov till dubbel organisatorisk tillhörighet, vilket Tsoukalas (2003) menar kan bidra till dubbel lojalitet till de olika företagen. Att konsulten, med sin eventuella dubbla tillhörighet representerar den yttre omvärlden, är tydligt bland

arbetsstyrkan på kundföretaget, vilket resulterar i att konsulter kan uppleva ett strukturellt utanförskap. Vidare anses konsultens roll och karaktär bidra till detta utanförskap, då de arbetar under speciella och givna förhållanden som skiljer sig från övriga anställdas arbetspremissor och därmed tilldelas en viss roll på kundföretaget (Tsoukalas, 2003).

2.9 Konsulten som nykomling

I syfte att undersöka konsultens socialiseringsprocess i nya arbetsmiljöer, blir tidigare forskning kring individers integrering i nya grupper tillämpbar. Elias (1994) behandlar i sin teori, *Etablerade och Outsiders*, relationen mellan ett etablerat grannskap och nyinflyttade. Mötet mellan dessa parter medför en maktkamp, då nykomlingarnas närvaro upplevs som ett hot mot grannskapets etablerade gruppidentitet. Följderna blir att de etablerade invånarna tydligt vill hävda sin överlägsenhet och då nykomlingarna inte hunnit skapa en inre sammanhållning, uppstår en maktskillnad mellan dessa parter. Tidsdimensionen och det faktum att den etablerade gruppen har ett förflutet, skapar således ett utanförskap bland de nya invånarna (Elias, 1994).

George Simmel (1995), skildrar i sin essä ”Främlingen”, nykomlingens möte med den etablerade gruppen på ett något annorlunda sätt. Teorin behandlar begreppet främling som en individ som kommer utifrån, med rörlig frihet och distans till de sociala samspelet som denne deltar i. Främlingen är fysiskt närvarande och kan vara en del av en grupp, samtidigt som den inte blir en fullvärdig eller fullt deltagande gruppmedlem. Främlingen intar ett objektiva förhållningssätt, då denne inte skapar djupa eller fasta relationer med gruppen. Detta bör inte liknas vid ett fulländat avståndstagande utan snarare en kombination av engagemang, avstånd, likgiltighet och närhet. Främlingens rörlighet gör denne till en potentiell vandrare som fritt kan lämna gruppen, vilket inom gruppen skapar en osäkerhet vad gäller nykomlingens varaktighet. Gruppens medlemmar kan således uppfatta främlingens närvaro som ett hot mot stabilitet och den sociala ordningen (Simmel, 1995)

Olofsdotter (2008) återkopplar till ovan nämnda teorier och förklarar i sin avhandling, ’Flexibilitetens främlingar’, att främlingen och outsiders inte bör förväxlas. En outsider tillåts inte involveras i sociala relationer i den etablerade gruppen, medan främlingen har möjlighet att skifta mellan närhet och distans till gruppens medlemmar. Såväl outsiders som främlingar möter vanligtvis spänningar vid mötet med den etablerade gruppen. Skillnaden ligger i att främlingen utvecklar en förmåga att läsa av sociala relationer och anpassa sig efter situation. Olofsdotters (2008) forskning visar på att konsulten ibland kan uppleva sig som outsider och

ibland som främling. Dessa två förhållningssätt är kopplade till bland annat de rådande sociala relationerna inom kundföretaget.

Olofsdotter (2008) menar att konsulten, likt främlingen, skall vara beredd på att vandra vidare och byta uppdrag. Konsulten bör därmed inte bli beroende av att knyta allt för djupa relationer på kundföretaget. Vidare förklarar Olofsdotter (2008), likt Simmel (1995), att konsulten inte skall ta fullständigt avstånd från sociala kontakter, utan istället utveckla en förmåga att skifta mellan avstånd och närhet. Den sociala interaktionen med kundföretagets anställda är enligt avgörande i fråga om konsulten trivs med sitt uppdrag. Då konsulten känner sig tillfreds med sin relation till de ordinarie anställda, kan en känsla av gemenskap och engagemang skapas. Konsultens uppfattning av att vara en outsider, utvecklas i de fall då konsulten upplever brist på social integrering på arbetsplatsen. Konsulten bör således acceptera rollen som främling och outsider samt finna verktyg för att hantera situationer av inkludering och exkludering i den sociala kontexten på kundföretaget (Olofsdotter, 2008).

2.10 Sammanfattning; teoretisk utgångspunkt

Med hänsyn till undersökningens syfte fann vi det relevant att tillämpa teorier som behandlar den flexibla arbetsmarknadens framväxt. Garsten (1999) presenterar utvecklingen av en arbetsmarknad som präglas av centrum-periferirelationer, där flexibiliteten är ett viktigt inslag för att möta de krav som präglar den föränderliga världsmarknaden. I takt med att efterfrågan på flexibel arbetskraft ökat, har konsultyrket ökat i omfattning. Det finns flera olika definitioner av begreppet konsult, några av dem har presenterats i detta kapitel. Vår tolkning av begreppet konsult är kopplad till den distinktion som ibland görs mellan kompetens- och resurskonsult. Vårt urval representeras huvudsakligen av konsulter inom IT och management. Vi menar att managementkonsulter faller under begreppet kompetenskonsult, då de ofta arbetar med organisationsfrågor av rådgivande slag. IT konsulter kan enligt vår tolkning kopplas till såväl resurs- som kompetenskonsult, då dessa kan hyras in för att hantera tillfälliga arbetstoppar eller i syfte att få tillgång till unik kompetens som företaget saknar. Definitionen kan således tolkas med hänsyn till uppdragets innehåll och utformning. Tsoukalas (2003) behandlar konsultens specifika arbetssituation. De olikheter som kommer med anställningsformen kan yttra sig på olika sätt, varav icke fullständig integrering på den externa arbetsplatsen är en av dem. Vidare diskuterar Tsoukalas (2003) kring konsultens roll och förklarar att denne ofta tillskrivs en kategorisk identitet som kan komma till såväl för- som nackdel vid interaktion med kundföretaget. Goffman (2004) förklarar att konsultens specifika roll fastställs med hänsyn till de förväntningar som ställs på denne, vilket påverkar

konsultens framträdande på kundföretaget. Konsultens roll och dess eventuella effekt på integrering på kundföretaget undersöks närmre i vår studie. Vidare menar (Tsoukalas, 2003) att konsulten kan uppleva en dubbel tillhörighet, då de ofta är anställda av ett företag och utför uppdrag på ett annat. Konsultens potentiella dubbla tillhörighet och dess inverkan på lojalitet till kundföretaget, undersöks närmre i kommande kapitel.

Tsoukalas (2003) menar att det ställs krav på konsultens förmåga att hantera komplexa arbetssituationer samt vara anpassningsbar. Andersson (2001) betonar även vikten av att man som konsult skall kunna identifiera och hantera de olika organisationskulturer som man möter i arbetet vilket präglas av frekvent byte av uppdrag och arbetsplats. Elias (1994) teori behandlar nykomlingars, *outsiders*, möte med en etablerad grupp, vilket kan innebära en maktkamp där de etablerade kan uppleva nykomlingens närvaro som ett hot mot den skapade ordningen. Simmel (1995) beskriver nykomlingen som en främling med rörlig frihet och distans. Olofsdotter (2008) gör en distinktion mellan främling och outsider. Outsidern tillåts inte att involveras i sociala relationer, medan främlingen kan växla mellan avstånd och närhet till den etablerade gruppen. Dessa teorier anser vi vara ändamålsenliga i denna forskningsstudie då socialiseringsprocessen är ett återkommande moment i konsultyrket och kan vara ett avgörande steg i integreringsprocessen.

Vi anser att den teoretiska referensramen som ligger till grund för denna uppsats är värdefull i syfte att få en djupare förståelse för konsultyrket. Stora delar av teorin har problematiserat konsultens möjlighet att integreras på kundföretaget med hänsyn till konsultens frekventa byte av arbetsmiljö, konsultens yrkesidentitet och ordinarie anställdas eventuella motstånd mot inhyrning av extern arbetskraft. Utifrån denna teori har vi ett intresse av att undersöka hur konsulter inom vår urvalsram ställer sig till sin flexibla arbetssituation; om det faktiskt finns en önskan om att integreras och att knyta sociala relationer på kundföretaget, eller om integrering riskerar att hota eller försvåra konsultens arbete hos kund. Med hänsyn till uppsatsens syfte blir viss forskning som presenterats i vår teoretiska referensram mer applicerbar för vår studie. Tsoukalas (2003), Olofsdotter (2008), Andersson (2001), Simmel (1995), Elias (1994), samt Goffman (2004) blir särskilt relevanta då vi anser kunna sammankoppla dessa till konsultens integrering på kundföretaget. De valda teorierna kommer att användas som ett verktyg vid analys av den empirisk data som insamlats genom en enkät. Detta för att undersöka om det finns eventuella samband mellan respondenternas svar och uppsatsens teoretiska referensram.

3 Metod

I detta kapitel beskrivs de metodval som ligger till grund för vår forskning och som möjliggjort framtagandet av uppsatsens teoretiska referensram samt empiriska underlag. Stegvis presenteras de tillvägagångssätt som lett fram till studiens analys och slutsats.

3.1 Datainsamling

Informationsunderlaget till vår undersökning utgörs av sekundär- och primärdata. Sekundärdata är redan tillgänglig data som tagits fram i andra syften än det specifika forskningsämnet (Befring, 1992). Genom Göteborgs Universitetsbiblioteks databaser fick vi fram relevant bearbetningsmaterial i form av vetenskapliga artiklar, avhandlingar och tryckt litteratur. Vidare gav informationssökning på internet oss tillgång till relevant information, som publicerats på hemsidor från branschorganisationer. Primärdata representerar data som samlats in och utvärderats i syfte att få en djupare förståelse och en konkretiserad bild av det specifika forskningsområdet (Befring, 1992). Insamling av primärdata gjordes med hjälp av en enkätundersökning. Resultatet från enkätundersökningen utgör studiens empiriska underlag.

3.2 Metodval för empiriskt underlag

Då intentionen var att nå ett stort antal konsulter, valdes enkätundersökning som metod i syfte att samla in empiriskt underlag. Alternativet intervjuer avskrevs relativt snabbt då vi bedömde att denna metod inte skulle ge en lika omfattande bild av konsultbranschen, utan endast inkludera information från ett mindre antal konsulter. Genom att utforma en webbaserad enkät fanns möjlighet att snabbt och relativt okomplicerat distribuera undersökningen till ett stort antal respondenter. Dessutom utelämnades problem gällande geografiska avgränsningar. Vidare gav enkätundersökningen respondenterna möjlighet att vara anonyma, såväl i enkätundersökningen som i uppsatsen. Då vår undersökning innehåller ett antal frågor som kan anses vara känsliga att besvara, såg vi anonymiteten som fördelaktig i syfte att få sanningsenliga svar som inte påverkats av forskarens närvaro.

3.2.1 Utformning av enkätundersökning

Enkäten utformades med ett flertal öppna frågor där respondenten hade möjlighet att ge en kompletterande och mer genomgripande förklaring till valda svarsalternativ. Det gavs även tillfälle att i slutet av undersökningen fritt skriva tankar och reflektioner samt lämna

synpunkter på enkäten. Vidare uppmanades respondenterna att via mail kontakta oss vid eventuella frågor kring studien.

Enkätfrågorna konstruerades under en process där frågor och svarsalternativ granskades ingående för att förhindra ledande frågor i största möjliga utsträckning, genom att undvika värdeladdade ord såsom *positivt* och *negativt*.

Enkäten består av 32 frågor, varav 8 öppna, där respondenterna ombads diskutera kring en given fråga. Kombinationen av stängda och öppna frågor genererade såväl kvantitativt som kvalitativt analysmaterial.

3.3 Urval

Då vår forskning behandlar en särskild yrkeskategori är enkätundersökningen ämnad att nå personer som besitter den särskilda informationen som vi har för avsikt att undersöka. Vår selektion av respondenter baseras på en icke-slumpmässig, delvis subjektiv urvalsmetod. En subjektiv urvalsmetod används ofta då forskaren har en generell uppfattning om respondenterna och bedömer att dessa är representativa för den större populationen som forskningen riktar sig mot (Denscombe, 1998).

Populationen för vårt forskningsämne består av konsulter, utan begränsning med hänsyn till kön, ålder eller yrkeserfarenhet. Den initiala tanken var att nå konsulter med anknytning till olika yrkesområden i syfte att få ett större omfång av respondenter. Innan enkätundersökningen färdigställdes kontaktades ett tjugotal företag med inriktning mot olika yrkesområden inom konsultbranschen via mail med en förfrågan om att medverka i vår forskningsprocess. Vår förhoppning var att genom mailutskick komma i kontakt med företagsrepresentanter som hade möjlighet att vidarebefordra vår enkätundersökning till ett flertal konsulter. Av de tjugo konsultföretagen som kontaktades, hade sex stycken möjlighet att medverka i vår undersökning. Samtliga av dessa är etablerade namn inom branschen, där majoriteten tillhandahåller konsulttjänster relaterade till management eller IT. Vidare kontaktades enskilda näringsidkare med egen konsultfirma i syfte att även nå konsulter inom mindre konsultnätverk.

När enkäten var färdigställd skickades denna via mail ut till de företag och enskilda näringsidkare som antagit sig att vidaredistribuera undersökningen. För att få bekräftat att företagen mottagit enkätundersökningen och att en medverkan i processen fortfarande var aktuell, följdes vår mailkonversation upp med ett samtal till majoriteten av företagen. Då

några kontaktpersoner vidarebefordrade undersökningen till olika avdelningar inom företaget, som i sin tur skickade vidare vår enkätundersökning till utvalda respondenter, saknas fullständiga uppgifter vad gäller enkätundersökningens räckvidd. Med hänsyn till faktiska och uppskattade uppgifter från våra kontaktpersoner, skickades vår enkätundersökning ut till drygt 380 konsulter.

3.3.1 Täckningsfel

Skillnaden mellan populationen som forskningen ämnar undersöka och urvalsramen benämns vanligen täckningsfel (Ekström och Larsson, 2010). Då vår förfrågan skickades ut till ett begränsat antal företag inom branschen, hade alla individer i populationen, inte en känd sannolikhet att komma med i urvalet. Samtidigt som en subjektiv urvalsmetod gjordes vid selektion av företag och enskilda näringsidkare, fanns ingen möjlighet att till fullo påverka distributionen av enkäten. Detta med hänsyn till att ett begränsat antal företag som tillfrågats valde att medverka i vår undersökning samt att enkäten vidarebefordrades till konsulter via en mellanhand. Vi hade således inte full kontroll över den slutgiltiga omfattningen av antalet respondenter eller spridningen vad gäller respondenternas yrkesområde. Det finns därmed en risk att urvalsramen inte täcker uppsatsens initiala målpopulation. Med hänsyn till detta kommer alltför stora generaliseringar vad gäller målpopulationen att undvikas.

3.3.2 Svarsfrekvens & Bortfall

Då vi saknar fullständiga uppgifter gällande distributionen av vår enkätundersökning, baseras svarsfrekvens och bortfall efter den uppskattade räckvidden om 380 konsulter. Totalt besvarades enkäten av 71 konsulter, vilket i relativa tal ger en svarsfrekvens på drygt 20 procent.

3.4 Metodval för sammanställning av data

Sammanställning av svaren från enkätundersökningens stängda frågor genomfördes i Webropol, ett internetbaserat enkätverktyg för datainsamling och analyser. Detta gav oss tillgång till en sammanställningsrapport över respondenternas svar, vilka visades i form av diagram. Vidare gav programmet oss möjlighet att sammanföra och korstabulerade olika variabler i syfte att göra en mer omfattande och ingående analys. Vid sammanställning av de öppna, kvalitativa frågorna var vi noga med att läsa igenom respondenternas svar ett flertal gånger. Detta gav oss en god överblick över de mest förekommande kommentarerna i respektive fråga, vilka kommer ligga till grund för stora delar av vår empiriska rapport samt analysdel. Avvikande och mindre återkommande svar har tagits i beaktning, men då fokus kommer att läggas på att ge läsaren en god överblick av respondenternas svar presenteras

dessa i mindre omfattning. I syfte att fånga respondenternas egna beskrivningar och tankar finns ett flertal citat uttryckta i uppsatsens empiriavsnitt. Sammanställning av de öppna frågorna presenteras i skriftligt format tillsammans med resultatet från de stängda frågorna i uppsatsens empiriavsnitt.

3.5 Analyismetod

Teoretiskt och empiriskt underlag bearbetades och analyserades för att undersöka eventuella samband. Analysen behandlar de områden som vi anser vara av mest relevans inom ämnet. Analysen resulterade i material som strukturerades utefter studiens frågeställningar, i form av en kortare slutsats.

3.6 Studiens trovärdighet och giltighet

Vid sammanställning av uppsatsens teoretiska och empiriska underlag, har primär och sekundär data granskats kritiskt. Den teoretiska referensramen som ligger till grund för uppsatsen har huvudsakligen samlats in från vetenskapliga källor. Vidare har relativt uppdaterade och aktuella källor tillämpats.

Med hänsyn till att uppsatsen berör konsulter på den svenska arbetsmarknaden, har intentionen vid informationssökning varit att finna teori som behandlar svensk konsultverksamhet. Stora delar av vår teoretiska referensram är utvecklad från studier som på ett eller annat sätt behandlar flexibel arbetskraft; tillfälligt anställda, konsulter, temporär arbetskraft och inhyrd personal. Medan några författare enbart behandlar yrkeskategorin konsulter, för andra en mer generell diskussion kring flexibel arbetskraft, där konsultyrket nämns i ett bredare sammanhang. Begreppet konsult är omfattande och spänner över ett flertal yrkesområden. Vissa författare tolkar yrkeskategorin konsult ur ett bredare perspektiv, medan andra gör definitionen snävare. Några författare särskiljer bemanningsföretag från konsultföretag, andra inte. Ett flertal begrepp som ingår i denna studie, blir således en tolkningsfråga, vilket betyder att vår teoretiska referensram kan bedömas som representativ för somliga och mindre giltig för andra.

Vad gäller studiens empiriska underlag, har slutsatser dragits utifrån de respondenter som svarat på vår enkätundersökning. Dessa konsulter arbetar huvudsakligen med management och IT, vilka vi bedömer tillhöra framför allt begreppet kompetenskonsult då majoriteten hyrs in till företaget med hänsyn till en unik spetskompetens som företaget efterfrågar. Det betyder att studiens empiriska underlag inte kan ligga till grund för slutsatser vad gäller konsulter ur

ett bredare perspektiv, det vill säga konsulter inom andra yrkesområden. Vi bedömer att sammanställningen av respondenternas svar är tillräckligt sanningsenliga för att dra ett flertal slutsatser gällande studiens urval. Med hänsyn till urvalets begränsade storlek kommer dock inga tydliga generaliseringar att göras.

3.7 Metodkritik

En nackdel med vårt metodval är det bortfall som vanligen kommer med enkätundersökningar. Då vi inte hade personlig kontakt med slutgiltiga respondenter, fanns ingen möjlighet att undersöka varför respondenten valde att inte besvara undersökningen eller en viss fråga. Enkätundersökningar begränsar forskaren att kontrollera sanningshalten i respondentens svar samt möjligheten att följa upp med ytterligare och mer djupgående frågor. Vidare ges respondenten inte tillfälle att ställa frågor kring formuleringar som kan anses otydliga, vilket kan resultera i feltolkningar och missuppfattningar av formulärets frågeställningar (Denscombe, 2000).

En möjlig orsak bakom det faktum att en relativt stor andel av de tillfrågade valde att inte delta i enkätundersökningen kan vara att enkäten kunde uppfattas som tämligen lång och därmed tidskrävande att besvara. Dock upplevde vi att de svar vi fick på de öppna frågorna var mer utförliga än väntat. Ytterligare en faktor värd att nämna med hänsyn till vårt metodval är den subjektivitet som är omöjlig frågå vid tolkning av respondenternas svar.

3.8 Sammanfattning

Vår studie inkluderar teori som vi anser vara relevant för vår forskning. Empirisk data har insamlats genom en enkätundersökning i syfte att nå ett stort antal konsulter. Enkäten består av såväl öppna som stängda frågor, vilka presenteras i kommande kapitel.

4 Empiri

I detta kapitel presenteras resultatet från vår enkätundersökning. Ett antal frågor, som vi anser behandla samma ämne, har slagits samman för att underlätta läsning samt förtydliga samband. I texten tydliggörs vilka frågor som tillhör respektive stycke. I slutet av kapitlet ges en sammanfattning. Detaljerad statistik över hur respondenterna svarat anges i appendix.

Enkäten skickades ut till ett estimerat antal om 380 konsulter och besvarades av 71 av dessa. Målet med undersökningen var huvudsakligen att utreda; hur konsulter upplever sin flexibla arbetssituation, konsulter inställning till integrering på kundföretag i såväl verksamhet som i sociala sammanhang, om konsulter upplever en dubbel organisationstillhörighet samt om och hur detta i så fall påverkar integrering samt om det finns ett samband mellan integrering och motivation samt lojalitet till kundföretaget.

4.1 Ålder och könsfördelning

Detta stycke avser fråga 1 och 2

Av det totala antalet respondenter om 71 stycken, är 31 procent kvinnor och 69 procent män, i åldrarna 20-61. Spridningen i ålder är relativt jämnt fördelad. Vid sammanställningen av undersökningens svar har vi inte kunnat urskilja något tydligt samband mellan konsulternas upplevda arbetssituation med hänsyn till kön eller ålder.

4.2 Yrkeserfarenhet och Yrkesområde

Detta stycke avser fråga 3 och 4

Respondenternas erfarenhet inom konsultbranschen är relativt jämt fördelad från mindre än 2 års till mer än 16 års erfarenhet. Vad gäller yrkesområde, finns alla föreslagna svarsalternativ representerade bland de tillfrågade. Då respondenterna hade möjlighet att ange flera svarsalternativ kan procentsatsen överstiga 100 procent. Detta kan tolkas som att konsultens arbete ofta sträcker sig över olika områden och således har svårare att exakt specificera sitt yrkesområde. Majoriteten uppgav att de arbetar inom management följt av IT. Med hänsyn till detta fann vi det intressant att granska om det finns några åtskillnader mellan dessa två yrkesområden. Detta presenteras i slutet av detta kapitel.

4.3 Anställningsform och konsultnätverk

Detta stycke avser fråga 5 och 6

Majoriteten av respondenterna är anställda hos ett konsultföretag. De resterande är egenföretagare, varav några själva sköter förmedlingen av sina uppdrag och andra söker

uppdrag via konsultleverantör. Vidare är en respondent delägare på ett konsultföretag. Respondenterna hade i denna fråga möjlighet att ange flera svarsalternativ vilket betyder att procentsatsen kan överstiga 100 procent. Några av de konsulter som är egenföretagare har till exempel svarat att de söker uppdrag via en konsultleverantör samt förmedlar sina tjänster på egen hand.

Större delen av respondenterna tillhör ett konsultnätverk. Med konsultnätverk menar vi ett nätverk, såväl formellt som informellt, där man som konsult har möjlighet att få stöd och utbyte med andra konsulter. Vi har inte kunnat urskilja några markanta skillnader med hänsyn till om konsulten är egenanställd eller anställd via ett konsultföretag.

4.4 Konsultuppdragets duration och stationeringstid

Detta stycke avser fråga 7 och 8

Konsulternas gemensnittliga längd per uppdrag varierar från kortare än tre månader till över ett år. Vidare tillfrågades konsulterna hur stor del av sin totala arbetstid per uppdrag som de i genomsnitt är stationerad ute hos kundföretaget. Stationeringstiden varierar mellan mindre än 25 procent till 75-100 procent. Avvikelser med hänsyn till hur stor del av sin arbetstid som konsulten tillbringar ute hos kund samt uppdragets duration presenteras i slutet av detta kapitel.

4.5 Motivationsfaktorer

Detta stycke avser fråga 9

Respondenterna ombads ange vilka faktorer som var viktiga för deras motivation. Samtliga svarsalternativ värdesattes relativt högt. Finansiella incitament var minst viktigt bland respondenterna, följt av sociala relationer och gemenskap. Flexibilitet och frihet att själv välja uppdrag var en mer betydelsefull motivationsfaktor, likaså uppskattning och positiv feedback kopplat till prestation. Viktigaste motivationsfaktorn var enligt konsulterna personlig utvecklig och lärande.

4.6 Konsultens yrkesidentitet

Detta stycke avser fråga 10

53 av de 71 respondenterna valde att svara på frågan angående konsultens yrkesidentitet. Majoriteten av respondenterna nämner att de som konsult får en framträdande roll på kundföretaget med hänsyn till yrkesidentiteten. En vanligt återkommande reflektion är att konsulter väntas besitta stor erfarenhet och unik kompetens, vilket skapar förväntningar på goda prestationer och resultat. Vissa anser att de förväntas leverera högre kvalitet och prestera

mer än företagets ordinarie anställda. Enligt ett flertal respondenter blir de vanligtvis bedömda som experter. Detta gör att man som konsult känner sig uppskattad hos uppdragsgivaren och blir bemött med stor respekt.

Som konsult kommer jag oftast in med en kompetens som de saknar, alternativt med en bredare erfarenhet inom ett visst område som är grunden till att de anlitar mig och som i sig gör att man möter en viss respekt. Detta har ökat med senioritetsgraden också.

Kvinna, 31-40, yrkesområde management, 3-5 års erfarenhet av konsultbranschen.

Ett flertal respondenter medger att konsultens yrkesidentitet kan medföra en viss skepticism och ifrågasättande. Ett fåtal nämner att konsulten med hänsyn till sin kompetens kan ses som ett hot bland de ordinarie anställda. Att leverera, inge förtroende, utstråla säkerhet, visa vad man går för, ha ett medvetet och kontrollerat beteende och anpassa sig nämns som en viktiga delar i konsultens vardag.

Man förväntas ha spetskompetens, vara drivande, professionell i alla lägen. Ibland blir man av enstaka personer bemött med skepsis och lite förakt för att man är just konsult. Kanske på grund av osäkerhet och okunskap.

Kvinna, 31-40, yrkesområde IT, 11-15 års erfarenhet av konsultbranschen.

4.7 Den flexibla arbetssituationen

Detta stycke avser fråga 11

Denna fråga valde 61 av de 71 respondenterna att svara på och kommentarerna är vitt spridda. Majoriteten förklarar att flexibiliteten i konsultyrket är ett positivt inslag i yrket. Ett flertal nämnde ständigt lärande som en stor fördel. Omväxlingen i yrket fann många respondenter positivt. *Stimulans, utmaning* samt *hög lön* var andra faktorer som uppgavs som fördelar. Vidare menar ett fåtal att de uppskattar att de slipper involveras i internpolitik på företag.

Jag ser det som en fördel att kunna ha möjlighet att byta arbetsplats och kollegor. Detta inspirerar mig då det ibland känns som om man får ett helt nytt jobb, vilket man ofta eftersöker om man har ett "vanligt" rutinbaserat arbete. Nackdelen är att om uppdragen löper på för kort tid så känns det som om man kastas runt och har inget "hem" på jobbet, man är bara en kostym som kommer och går. En vägd balans är otroligt viktigt när man delar ut uppdrag.

Man, 20-30 år, yrkesområde management, mindre än 2 års erfarenhet av konsultbranschen.

Vissa menar att den flexibla arbetssituationen är energigivande medan andra nämner energidränerande. Ett flertal talar om möjligheten att bredda sin kunskap som en fördel, medan andra saknar möjlighet att utveckla sin spetskompetens. Några nämner friheten att själv välja uppdrag och anpassa arbetet som en fördel, medan andra menar att de sällan har möjlighet att välja uppdrag, då konsultverksamhet är en konkurrensutsatt bransch, samt att de flexibla arbetstiderna ibland kan vara påfrestande. Att träffa nya människor, bygga kontaktnät

och möta olika organisationskulturer ses även som fördelar, medan en nackdel med flexibiliteten är den relativt lång ställtiden för etablering. Vissa menar att de kan vara svårt att komma in i gruppen och gemenskapen samt att sociala relationer bryts vid frekvent byte av uppdrag.

Några respondenter nämner att konsultyrket ofta saknar kontinuitet samt att en känsla av ensamhet kan infinna sig då man tillbringar mycket tid ute hos kund. Att flexibiliteten som präglar yrket kan resultera i osäkerhet, då man som konsult sällan vet vart man hamnar härnäst och svårighet att upprätthålla rutiner är även en återkommande kommentarer kopplade till de nackdelar som konsulterna upplever i yrket. Ett fåtal nämner även det prestationskrav som ibland ställs på konsulter och den prestationsångest, som det kan resultera i. En respondent menar att ständig anpassning till nya situationer kan medföra stress samt psykisk och fysisk påfrestning.

4.8 Bemötande på kundföretaget

Detta stycke avser fråga 12 och 13

Konsulterna blev tillfrågade angående hur de upplever bemötandet av de anställda på kundföretaget, i det initiala skedet av ett uppdrag. Majoriteten av konsulterna uppgav att de blir vänligt bemötta av de anställda på kundföretaget, men med visst ifrågasättande. Samtidigt upplever en relativt stor andel av respondenterna att de blir bemötta med öppna armar. Endast en mindre del av konsulterna anser att de blir bemötta med direkt avståndstagande.

De konsulter som upplevt ett visst ifrågasättande eller avståndstagande ombads ange hur detta yttrar sig. Svaren varierar och ett flertal respondenter angav att bemötandet på kundföretag skiljer sig åt mellan uppdrag. Vi kan urskilja ett flertal gemensamma reflektioner. De anställdas motstånd kan, enligt respondenter, yttra sig på olika sätt; ifrågasättande, tillbakahållande av information, tysthet, föraktfulla uttalanden, och utfrysning ifrån gemenskapen. Att konsulten är relativt dyr att hyra in anses vara en av de mest frekventa anledningarna till det ifrågasättande de ibland kan uppleva. Många respondenter har upplevt en skepticism bland de anställda. Ett flertal nämner att de blivit ifrågasatta med hänsyn till deras kompetens, arbetsmetod och motiv. Det finns en osäkerhet kring vad konsultens närvaro kommer att resultera i.

En annan orsak till initial misstänksamhet är att konsulten blir en symbol för projekt som tar tid och energi från den löpande verksamheten - även om själva syftet med projektet kan vara att minska belastningen i det löpande arbetet.

Man, 20-30, yrkesområde management och IT, 3-5 års erfarenhet av konsultbranschen.

Ett fåtal respondenter menar även att anställda kan ha tidigare erfarenheter av mindre lyckade samarbeten med konsulter, vilket påverkar deras inställning till nya konsulter och kan resultera i fördomar mot konsulter. Vissa poängterar att ifrågasättandet är en naturlig del i uppdragens initiala skeden, som avtar i takt med processens fortskridande.

Det tar alltid tid att lära känna nya människor, så det är klart att de flesta är lite avvaktande i början.
Man, 41-50 år, yrkesområde Management, 3-5 års erfarenhet av konsultbranschen.

En del av respondenterna menar att denna skepticism är av godo och en respondent förklarar att det är ett sunt ifrågasättande från personer som trots allt har betydligt mer sakkunskap än vad man rimligen kan ha som konsult.

Vidare nämner ett flertal respondenter att de upplevt att de anställda varit misstänksamma då konsultens närvaro kan innebära en förändring av deras arbetssituation eller upplevas hota den egna anställningen. Detta nämns bland annat som en fråga om resursprioritering mellan företagets egna resurser och konsulter. Vetskapen om att företaget skär ner på resurser eller anställda och samtidigt hyr in konsulter i syfte att få tillgång till extern kompetens, kan skapa en spänd atmosfär.

Oftast är det kopplat till att folk ifrågasätter om jag kan leverera ett värde i tjänster som motsvarar vad jag kostar i pengar. Det har yttrat sig i att folk ifrågasätter mina arbetsmetoder och dömer bort dem innan de haft en möjlighet att generera värde.

Man 20-30 år, yrkesområde management, 3-5 års erfarenhet till konsultbranschen.

Ett antal konsulter menar att utifrån konsultens perspektiv, är ett bra samarbete mellan parterna fundamentalt för att kunna sätta sig in i verksamheten och deras specifika situation. Vid uppdrag som innebär förändring eller problemlösning är det viktigt att kunna identifiera underliggande faktorer, såsom redan befintliga konflikter på kundföretaget

4.9 Integrering i kundföretagets verksamhet och dess påverkan på lojalitet och motivation

Detta stycke avser fråga 14, 15, 16, 17

Respondenterna ombads gradera i vilken utsträckning de upplever att de generellt integreras i verksamheten på kundföretag, med hänsyn till information som berör verksamheten exempelvis via veckomöten, utskick och annan kommunikation. På en skala från ett till sex, där ett innebär att man ofta integreras och sex att man sällan integreras, blev medelvärdet tre. Detta visar på att de relativt sett oftare blir integrerade i verksamheten än sällan.

Av de tillfrågade konsulterna uppgav majoriteten att djupare integrering påverkar deras motivation positivt samt ökar lojaliteten till kundföretaget. En relativt stor grupp upplever dock att integrering i verksamheten inte har någon som helst påverkan på varken motivation eller lojalitet gentemot kundföretaget.

Vissa skillnader kunde urskiljas vid uppdelning av de konsulter som anser att de ofta blir inkluderade; svarsalternativ 1 och 2 på skalan, respektive de som upplever att det sällan blir det; svarsalternativ 5 och 6 på skalan. Bland de som sällan blir integrerade anger majoriteten att deras motivation inte påverkas av djupare integrering, medan majoriteten av de som oftare blir integrerade menar att deras motivation påverkas positivt och ökar lojaliteten gentemot kundföretaget. Kopplingen mellan djupare inkludering i sociala sammanhang och motivation samt lojalitet gentemot kundföretaget följer liknande mönster.

Finns en önskan om att integreras i verksamheten?

Av det totala urvalet, uppger en lika stor andel att de har en önskan om att bli mer integrerade i verksamheten som de som anger att det *inte* har en önskan om detta. Dock ställer sig den relativt sett största gruppen anger indifferent till djupare integrering i kundföretagets verksamhet. Samtliga av de som uppgett att de har en önskan om djupare integrering i verksamheten har angett att deras motivation påverkas positivt av detta. Vidare menar majoriteten av dessa att lojaliteten gentemot kundföretaget ökar vid en djupare integrering i verksamheten. Av de respondenter som *inte* önskar en djupare integrering i verksamheten anger en mindre andel att dessa faktorer påverkas.

4.10 Etableringen av sociala relationer på kundföretaget

Detta stycke avser fråga 18, 19, 20, 21, 22

Konsulterna tillfrågades i vilken utsträckning de upplever att de blir en i gänget och etablerar sociala relationer på kundföretaget. Resultatet varierade; 25 konsulter menar att det ofta blir en i gänget, 30 stycken uppger ibland och 13 konsulter upplever att de sällan etablerar sociala relationer på kundföretaget.

Respondenterna tillfrågades i efterföljande fråga om de upplever att de inkluderas i sociala sammanhang hos kundföretaget, exempelvis vid fikapauser, personalfester och aktiviteter efter arbetstid. 11 konsulter upplever att de sällan blir inkluderade i sociala sammanhang. Flertalet menar att de ibland blir inkluderade och 23 konsulter anger att de ofta blir inkluderade.

Samtliga respondenter besvarade även huruvida inkludering i sociala sammanhang påverkar motivation. Relativt sett anger flest konsulter att deras motivation påverkas positivt av inkludering i sociala sammanhang hos kundföretaget. I kontrast upplever ett flertal att inkluderingen inte har någon som helst påverkan motivationen. Vad gäller sambandet mellan social integrering och lojalitet angav relativt sett flest respondenter att lojaliteten ökar vid inkludering i sociala sammanhang på kundföretaget. Samtidigt anger ett flertal även att lojaliteten inte påverkas.

Finns en önskan om att integreras i sociala sammanhang?

Med hänsyn till föregående frågor, vilka berör konsultens reflektioner kring etablering av sociala relationer på kundföretaget, fanns ett intresse av att undersöka huruvida respondenterna har en önskan om att bli inkluderad i sociala sammanhang eller ej. Relativt sett är det fler konsulter som anger att de inte har ett intresse av större inkludering i sociala sammanhang på kundföretaget. Majoriteten av respondenterna anger att de ställer sig indifferent till en större inkludering i sociala sammanhang.

Samtliga av de konsulter som har intresse av större inkludering i sociala sammanhang, anser att detta har positiv inverkan på deras motivation. Vidare anser majoriteten av dessa att djupare social inkludering ökar lojaliteten gentemot kundföretaget. I kontrast till detta uppger en betydligt mindre andel av dem som *inte* önskar djupare inkludering i sociala sammanhang, att inkludering påverkar motivationen positivt eller ökar lojaliteten.

4.11 Risker med integrering

Detta stycke avser fråga 24

55 konsulter valde att svara på denna fråga. Ett flertal konsulter menar att det finns risker med integrering. De anger bland annat att objektiviteten och konsultens oberoende ställning kan försämrars vid en djupare integrering hos kundföretaget. Några av respondenterna menar att detta minskar konsultens förmåga att ifrågasätta, göra opartiska observationer och kritiska granskningar på kundföretaget.

För att jag ska kunna utföra mina åtaganden med full kvalitet och med ett oberoende underlättar det om jag inte har en alltför djup social integrering med kundpersonalen.

Man, 20-30 år, yrkesområde management, 3-5 års erfarenhet av konsultbranschen.

Ett drygt tiotal menar tvärtom att det inte finns några risker utan att integrering framförallt har positiva effekter. En respondent förklarar att det ger möjligheter att utföra arbetet bättre vid

uppdrag som innebär utveckling av de anställda och arbetssätten i företaget. Trots att ett flertal nämner att allt för djup integrering kan ta fokus och tid från konsultens huvuduppdrag menar ett fåtal att konsulten bör socialisera mycket vid de tillfällen då kunden inte debiteras. Detta för att skapa förtroende som kan vara viktigt för arbetsuppgiften.

Några respondenter menar att integrering som en eventuell risk beror på uppdragets art. Andra menar att det finns en risk med integrering, då man vid uppdragets slutskede skulle behöva hantera ett svårare avsked. Ett fåtal nämner även att man som konsult bör förhålla sig neutral till uppdragsgivaren då man undviker risken att bli involverad i det interna politiska spelet och inom företaget som kan ta fokus från den planerade arbetsuppgiften. Ett flertal respondenter menar även att det finns en risk att man tappar kopplingen och tillhörigheten till sitt konsultföretag vid allt för djup integrering på kundföretaget. Detta kan medföra att konsulten i vissa fall identifierar sig mer som fastanställd på kundföretaget än som konsult. En respondent nämner att konsultföretaget på så sätt riskerar att förlora konsulten till kunden.

4.12 Hinder mot integrering

Detta stycke avser fråga 24

48 konsulter valde att svara på frågan angående om det finns hinder mot integrering och vilka dessa i så fall är. Många konsulter menar att detta beror på uppdragets art och hur mycket tid man tillbringar ute på kundföretaget. Då man som konsult vanligen arbetar på projektbasis, menar ett flertal respondenter att de inte integreras lika lätt. De ordinarie anställda är medvetna om att konsultens uppdrag är temporärt och vill därmed inte riskera ett jobbigt avsked.

Min korta tid gör mig till en främmande fågel i organisationen.

Man, 51-60 år, management, logistik med fler, mer än 16 års erfarenhet av konsultbranschen.

Dessutom presenteras affärshemligheter och sekretess som ytterligare integreringshinder, då företaget i vissa avseenden väljer att vara återhållsamma med information. Vissa respondenter nämner även att konsultens integrering på kundföretaget beror på båda parter vilja samt personkemi. Organisationskulturen omtalas även ett flertal gånger som ett hinder. En konsult påpekar att kommunikation är viktig och att man som konsult måste kunna ”snacka affärsspråket” för att kunna bli integrerad.

Ett flertal konsulter nämner även konsultens kostnad som hinder mot integrering. Några respondenter menar även att konsultrollen spelar in, då konsulten ses som en extern eller utomstående person med hög lön och högre prestationskrav.

Jag som konsult kostar mer och då ska jag ägna mig åt att producera, inte lära känna verksamheten och vara social, trots att den kunskapen kan vara produktionshöjande.
Kvinna, 41-50 år, yrkesområde IT, 11- 15 års erfarenhet av konsultbranschen.

Vissa respondenter betonar även att konsulten ibland väljer att inte inkluderas då detta kommer med konsultyrket, beroende på uppdrag. Detta kan vara då uppdraget innebär att konsulten ska verka som facilitator i företagets förändring. Några respondenter påpekar att allt för djup integrering kan skapa problem, då konsulter riskerar att förlora objektiviteten som många gånger kan vara en viktig del i konsultuppdraget. De anställdas inställning till konsulter är enligt ett flertal respondenter ett återkommande hinder. Detta tror konsulterna kan vara ett resultat av att de anställda på kundföretaget har en rädsla för att få kritik, för förändring och för att förlora sina jobb. De kan således vara relativt protektionistiska och hålla en viss distans.

4.13 Konsultens dubbla tillhörighet och effekt på integrering

Detta stycke avser fråga 25, 26 och 27

Konsulterna tillfrågades även angående om de upplever dubbel identitet/tillhörighet som konsult, när de arbetar på uppdrag för kundföretag. Dubbel identitet kan skapas genom att man identifierar sig med och känner tillhörighet till såväl konsultföretaget/bemanningsföretaget/konsultnätverket som kundföretaget. Ett flertal respondenter menar att de ofta känner lika stor tillhörighet till konsultföretaget/nätverket som till kundföretaget. Ett fåtal konsulter känner mer tillhörighet till kundföretaget, medan majoriteten uppger att de ofta känner större tillhörighet till konsultföretaget och/eller konsultnätverket. Majoriteten av respondenterna anser att lojaliteten till kundföretaget inte påverkas av den eventuella dubbla tillhörigheten.

Med hänsyn till föregående fråga, tillfrågades konsulterna hur de upplever att den eventuella dubbla tillhörigheten påverkar deras integrering hos kundföretag. 43 av de 71 respondenterna valde att svara på denna fråga. Vissa respondenter menar att det faktum att de som konsulter upplever dubbel tillhörighet inte alls påverkar integreringen på kundföretaget. Ett antal menar att de aldrig upplever dubbel tillhörighet och andra nämner att deras uppdrag generellt är för korta för att uppleva tillhörighet till uppdragsgivaren.

Ett flertal konsulter menar att de väljer att behålla en viss distans till kundföretaget då de vill behålla en stark tillhörighet till konsultföretaget. Vidare uppger ett flertal att de är medvetna om att en dubbel tillhörighet skulle kunna skapa förvirring, men är tydliga med att lojalitet och identifiering finns hos konsultföretaget. Många menar att den dubbla tillhörigheten kan förhindra integrering, vilket ett fåtal påstår är sunt eftersom de inte är anställda och därför inte bör integreras i samma utsträckning. Vidare nämns vikten av att uppdragsgivaren ska se konsulten som leverantör.

Eftersom jag vill känna tillhörighet till mitt konsultföretag, så tillåter jag mig inte heller att känna allt för stor tillhörighet till kundföretaget. Samtidigt upplever jag moraliskt och ibland känslomässigt att jag är en del av kundföretaget, deras välgång är ju min motivation och mitt mål.

Man, 31-40 år, yrkesområde management, 3-5 års erfarenhet av konsultbranschen.

Ett fåtal respondenter nämner också att antalet konsulter som arbetar på kundföretaget har en avgörande roll för integrering.

Tillhörigheten med konsultföretaget påverkar absolut en integrering hos kundföretagen. Jag tror även detta är kopplat till antalet konsulter ute hos kunden. Ett större antal konsulter från samma firma skapar av erfarenhet alltid en "grupp i gruppen".

Man, 20-30 år, Management och IT, 3-5 års erfarenhet av konsultbranschen.

Integrering kopplad till dubbel identitet kan ses som fördelaktigt för kundföretaget, enligt vissa respondenter, då det visar på konsultens engagemang och att denna bryr sig om kundföretaget. Några menar att den dubbla tillhörigheten underlättar då man får fler perspektiv av saker och ting. En respondent menar även att integreringen kan bero på konsulters något förutfattade meningar kopplade till den dubbla tillhörigheten; att de ordinarie anställda endast ser en som extern konsult och att ingen vill lära känna denne, när de i själva verket ser konsulten som en av de anställda.

4.14 Andra konsulters närvaro

Detta stycke avser fråga 28

Hos kundföretag finns ofta ett flertal konsulter stationerade. Respondenterna tillfrågades huruvida detta påverkar dem att etablera sociala relationer med de ordinarie anställda på företaget, i jämförelse med om denne är ensam konsult hos uppdragsgivaren. Majoriteten av konsulterna angav att andra konsulters närvaro inte påverkar dennes relation till de ordinarie anställda. Dock anger ett antal respondenter att andra konsulters närvaro resulterar i att denne ofta etablerar djupare relation med konsulterna än med de ordinarie anställda.

4.15 Arbete över organisatoriska gränser

Detta stycke avser fråga 29 och 30

Konsulter arbetar ofta över organisatoriska gränser, vilket gör att konsulten möter olika organisationskulturer. Vår fråga syftar till att klargöra hur detta påverkar integrering vid det initiala skedet av ett uppdrag. 27 konsulter menar att det faktum att man möter olika kulturer inte påverkar integrering. 6 respondenter uppgav att det försvårar integrering, medan 21 menar att det ofta underlättar integreringsprocessen. Med hänsyn till respondenternas ställningstagande, ombads de att motivera sitt svar i en öppen efterföljande fråga, vilket 33 respondenter av det totala urvalet valde att göra. De konsulter som angivit att arbetet över organisatoriska gränser försvårar integrering, menar att det kan vara svårt att anpassa sig till nya organisationskulturer och arbetssätt, då man tidigare haft uppdrag hos kunder som skiljer sig i dessa avseenden vilket gör att man har mindre gemensamt med varje grupp.

Det är viktigt att ligga lågt och lyssna av det nya företaget, så man lär känna dem och lär sig hur man på ett bra sätt kan integreras med dem. Det blir bäst om man slipper en vi-och-dem situation. Det finns en risk att man agerar som på det gamla stället annars och så stämmer det inte med det nya stället.

Kvinna, 41-50 år, yrkesområde IT, mindre än 2 års erfarenhet av konsultbranschen.

Ett flertal av de konsulter som angivet att arbete över organisatoriska gränser underlättar integrering, förklarar att erfarenhet av olika organisationskulturer och människotyper ger en ökad förståelse för olika arbetssituationer. Detta underlättar möjligheten att skapa relationer på arbetsplatsen, smälta in i olika företagskulturer och integrering med framtida kunder. Några respondenter menar att man som konsult "lär sig" att integreras.

Överskridande kontakter ger många kontaktytor och relationer; god insikt och förståelse. Man kan då välja hur man vill agera och integrera för att nå bra resultat.

Man, 41-50 år, Management, Riskhantering, Industri och Produktion med fler, mer än 16 års erfarenhet av konsultbranschen.

De konsulter som anger att arbete över organisatoriska gränser inte har någon effekt på integrering förklarar att det ingår i konsultens roll att hantera nya förutsättningar. En respondent betonar att man som konsult bör ha en strategi för att hantera olikheter i fråga om företagskulturer, en annan att det handlar om erfarenhet.

4.16 Det potentiella utanförskapet

Detta stycke avser fråga 31 och 32

54 av samtliga respondenter, har någon gång under sin yrkeserfarenhet upplevt ett utanförskap som konsult. Majoriteten menar att detta yttrat sig vid enstaka uppdrag, medan en

relativt sett mindre andel menar att de upplevt utanförskap vid flertalet uppdrag eller alltid känner ett visst utanförskap hos kundföretaget. En dryg femtedel av respondenterna menar att de aldrig upplevt utanförskap.

Vidare finns skillnader men hänsyn till hur konsulterna upplever att de blir bemötta av de anställda på kundföretaget i det initiala skedet av ett uppdrag. Av de konsulter som alltid upplever ett visst utanförskap angav näst intill alla att de blir vänligt bemötta men med ett visst ifrågasättande, medan bland de som aldrig upplever ett utanförskap uppger majoriteten att de blir bemötta med öppna armar. Det gick även att urskilja viss skillnad i fråga om integrering i såväl verksamhet som i sociala sammanhang på kundföretaget. De som alltid upplever ett visst utanförskap anser att de mer sällan blir integrerade i verksamheten och inkluderade i sociala sammanhang i relation till de respondenter som aldrig upplever detta. Majoriteten av de förstnämnda har en önskan om att inkluderas i sociala sammanhang, till skillnad från de som aldrig upplever ett utanförskap.

I efterföljande fråga fick respondenterna exemplifiera situationer som får dem att känna sig exkluderade i olika sammanhang på kundföretaget. Ett flertal av respondenterna förklarar att utanförskapet är en naturlig del i konsultrollen, då man inte är anställd av företaget. Vissa respondenter ser således inte utanförskapet som ett problem. Andra respondenter ger specifika exempel på situationer som fått dem att känna sig exkluderade på kundföretaget, oberoende av huruvida de accepterat eller förstår varför de inte inkluderas i vissa sammanhang. Att inte bli medbjuden på fika, avtackningar, julfester och att inte bli tillfrågad att följa med på lunch är återkommande kommentarer. Ett flertal nämner även att de inte får närvara vid olika informationsmöten som berör olika avdelningar eller organisationen i helhet, att de måste lämna mötet när konsultens uppdrag är avhandlade, att de inte får tillgång till viss information som gått ut till företagets ordinarie anställda.

Det är ju mycket som händer hos kunden som man inte förstår. Organisatoriska förändringar som man inte känner till, som man inte vet hur det kommer påverka en, projektmedläggningar pga tidsbrist. Sådant prat kan ju pågå över ens huvud utan att man är inkluderad.

Kvinna, 20-30 år, yrkesområde IT, mindre än 2 års erfarenhet av konsultbranschen

4.17 Avvikelser med hänsyn till yrkesområde; IT & Management

Då majoriteten av det totala urvalet respondenter arbetar med management eller IT, fann vi det intressant att granska om det finns någon skillnader mellan dessa två yrkesområden.

Bland de som arbetar inom management tillbringar majoriteten mindre än 50 % av sin totala arbetstid ute hos kundföretaget, medan majoriteten som arbetar inom IT tillbringar 75 -100% hos uppdragsgivaren.

Vad gäller integrering i verksamheten upplever de som arbetar inom IT att de relativt sett oftare integreras än de som arbetar inom management. Flertalet av managementkonsulterna menar att deras motivation inte påverkas alls vid integrering i verksamheten, medan en stor majoritet av de som arbetar inom IT anger att djupare integrering ökar deras motivation. Majoriteten av IT konsulter som tillfrågades angav att de har en önskan att bli mer integrerade i verksamheten, medan majoriteten av managementkonsulterna svarade att de inte har denna önskan alternativt *varken eller*.

Av de konsulter som angivit att de har intresse av att bli mer inkluderade i sociala sammanhang, arbetar majoriteten av dessa inom IT. I jämförelse arbetar majoriteten av de respondenterna som *inte* har intresse av djupare inkludering i sociala sammanhang, inom management. Det är en relativt sett större andel IT konsulter som anger att de oftare blir en i gänget och etablerar djupare relationer ute hos kundföretaget i jämförelse med managementkonsulter. Vidare menar majoriteten av IT konsulterna att de upplever att de ofta blir inkluderade i sociala sammanhang medan flertalet managementkonsulter anger att de endast ibland upplever detta. Särskillnaden mellan IT- och managementkonsulter vad gäller inkludering i sociala sammanhang kan liknas med sambandet mellan integrering i verksamhet och motivation, det vill säga majoriteten av IT-konsulterna menar att deras motivation ökar med mer omfattande inkludering i sociala sammanhang medan flertalet respondenter som arbetar inom management upplever att motivationen inte påverkas. Skillnader i svar kan urskiljas även vad gäller lojalitet kopplat till inkludering i sociala sammanhang. Respondenterna som arbetar med IT menar att deras lojalitet vanligen ökar gentemot kundföretaget då man som konsult inkluderas i sociala sammanhang. Managementkonsulternas svar avviker då majoriteten av dessa uppger att deras lojalitet gentemot kundföretaget inte alls påverkas vid inkludering i sociala sammanhang.

4.18 Avvikelser med hänsyn till stationeringstid och uppdragets duration

Undersökningen visar även att det relativa antalet konsulter som önskar djupare integrering ökar med hänsyn till uppdragens genomsnittliga längd. De konsulter vars uppdrag varar längre har också en större önskan om en mer omfattande inkludering i sociala sammanhang i

jämförelse med dem som vanligen har kortare uppdrag. Ingen av de respondenter som i genomsnitt arbetar med uppdrag som varar upp till 3 månader, har uttryckt en sådan önskan.

Vid sammanställning av respondenternas svar kunde även avvikelser med hänsyn till konsultens stationeringstid hos kund urskiljas. Det vill säga, hur stor del av den totala arbetstiden per uppdrag som konsulten i genomsnitt tillbringar hos kund. Vi har här gjort en avgränsning mellan de som arbetar 0-75 % och 75-100 % då detta gav den mest markanta avvikelserna att analysera. Således har grupperna som arbetar 0-25 %, 25-50 % samt 50 -75 % sammanslagits och vi använder relativa tal för att kunna göra en rättvis bedömning gentemot den grupp som arbetar 75-100%.

Vad gäller frågan om integrering i verksamheten skiljer sig respondenternas svar inte avsevärt, men en viss skillnad kan urskiljas då respondenter som tillbringar 75-100 % av sin tid hos uppdragsgivaren upplever att de integreras oftare, relativt sett de som endast tillbringar 0-75 %. Majoriteten av de respondenter som angivit att de önskar bli mer inkluderade i sociala sammanhang, är i genomsnitt stationerad 75-100 procent på kundföretaget. Av dessa anger näst intill alla att djupare integrering påverkar motivationen positivt. I kontrast menar flertalet av de som tillbringar mindre tid hos kund, det vill säga 0-75%, att integrering inte har någon påverkan alls på deras motivation. Dessa har inte heller någon direkt önskan att bli mer integrerad i verksamheten.

Flertalet av de som tillbringar 0-75% av sin arbetstid hos uppdragsgivaren anger att de sällan eller ibland blir en i gänget och etablerar djupare relationer på kundföretaget, samt att inkludering i sociala sammanhang inte har någon påverkan på varken motivation eller lojalitet gentemot kundföretaget. I kontrast menar de respondenter som är stationerade på kundföretaget 75-100% av sin tid att de ofta upplever att de blir en i gänget och etablerar djupare relationer. Vidare anger majoriteten av dessa att inkludering i sociala sammanhang har en positiv påverkan på deras motivation samt ökar lojaliteten gentemot uppdragsgivaren. Det finns även, i betydligt större utsträckning, en önskan om att bli mer inkluderad i sociala sammanhang bland de respondenter som tillbringar större del av sin tid ute hos kund.

4.19 Sammanfattning av empiri

Detta kapitel har redovisat respondenternas syn på sin arbetssituation. Majoriteten har positiva kommentarer kring flexibiliteten som ofta kommer med konsultyrket, men anger samtidigt att det finns ett antal utmaningar. Ställtiden för etablering, och osäkerhet till uppdragets

varaktighet är nackdelar kopplade till yrket. Resultatet från enkätundersökningen visar att flertalet respondenter blir vänligt bemötta av de anställda på kundföretaget men med ett visst ifrågasättande, bland annat vad gäller arbetsmetod, kompetens samt konsultens kostnad. Majoriteten har någon gång upplevt ett utanförskap på kundföretag, vissa mer ofta än andra. Respondenterna anger samtidigt att de relativt sett oftare integreras i verksamheten, än sällan. Flertalet respondenter som menar att motivation och lojalitet påverkas positivt av en djupare inkludering i sociala sammanhang samt integrering på kundföretaget. Samtidigt intar många respondenter ett skeptiskt förhållningssätt till detta, framförallt med hänsyn till risken att förlora objektivitet. Flest respondenter ställer sig indifferent till djupare integrering i verksamhet och inkludering i sociala sammanhang. Avvikelse och samband med hänsyn till yrkesområde, uppdragets duration samt konsultens stationeringstid på kundföretaget har även presenterats. Studiens empiriska resultat behandlas och analyseras i kommande kapitel.

5 Analys

Detta kapitel sammanlänkar uppsatsens teoretiska referensram med studiens empiriska underlag. Vi utvärderar och analyserar huruvida vald teori överensstämmer med resultatet från vår enkätundersökning.

Stora delar av denna uppsats har beskrivit konsultens arbetsituation och kartlagt de förmåner och utmaningar som kommer med yrket. I syfte att dra slutsatser kring vår studie, utgör tidigare forskning och teori verktyg för analys av resultaten från vår enkätundersökning. Kapitlet är uppdelat i åtta stycken, där varje stycke beskriver områden som vi fokuserat på i vår studie. Vi har därmed valt vissa delar av vårt teoretiska och empiriska underlag som vi anser vara relevanta att koppla samman och utreda eventuella samband.

5.1 Den flexibla arbetsituationen

Resultatet från vår undersökning visar att majoriteten av respondenterna är tillfreds med sin arbetsituation, har relativt lätt att byta arbetsmiljö och att finna sig i konsultrollen. Ett flertal respondenter menar att det frekventa bytet av arbetsplats och uppdrag är skäl till varför de valt konsultyrket. De menar att detta bidrar till omväxling, lärande, stimulans och möjlighet att etablera många nya kontakter. Samtidigt som flexibilitetskravet enligt många är en naturlig och relativt lätthanterlig del av konsultyrket, beskrivs det som mer problematiskt av andra. I enlighet med Tsoukalas (2003) studie, beskriver ett flertal respondenter att konsultyrket ibland för med sig en komplex arbetsituation. Enligt respondenter kan flexibiliteten medföra problem vad gäller upprätthållandet av rutiner och resultera i en osäkerhet som är kopplat till ovissheten vad gäller kommande uppdrag. Tsoukalas (2003) förklarar att konsultyrket kännetecknas av hög arbetsbelastning och att konsulten förväntas klara sig själv hos kundföretaget. Fokus läggs på konsultens lönsamhet, medan socialt och tekniskt stöd kan bortprioriteras (Tsoukalas, 2003). Respondenternas svar bekräftar till viss del påstående, men de uttrycker samtidigt att detta är ett inslag som konsulten får vänja sig vid.

I linje med Isaksson och Bellaaghs studie (1999) visar vår undersökning att konsultens rörlighet begränsar möjligheten att skapa sociala relationer på kundföretaget. Ett flertal respondenter nämner att ställtiden för etablering är lång. Oftast saknas kontinuitet i sociala relationer och det kan vara svårt att komma in i arbetsgruppen. Isaksson och Bellaagh (1999) menar att bristen på social interaktion och gemenskap kan skapa en känsla av utanförskap hos konsulten, vilket kan påverka arbetstrivsel negativt. Socialt stöd och en känsla av trygghet

presenteras som främjande för arbetstrivseln. Även Olofsdotters (2008) studier visar på att sociala relationer med kundföretagets personal är avgörande för huruvida konsulten trivs med uppdrag. Olofsdotters (2008) forskning förklarar att konsulten växlar mellan att känna sig som *främling* (Simmel, 1995) och *outsider* (Elias, 1994). I sammanhang där konsulten upplever interaktionen, med kundföretags personal, som bristfällig känner sig konsulten som en outsider. Främlingen har däremot möjlighet att skifta mellan närhet och distans till gruppens medlemmar. Resultatet från vår undersökning tyder på att konsulten, i majoriteten av uppdrag, kan liknas vid främlingen i sin interaktion med kundföretagets personal; de etablerar vanligen sociala relationer på kundföretaget men blir oftast inte en fullvärdig medlem i gruppen. Majoriteten av respondenterna anger att de ibland inkluderas i sociala sammanhang, en mindre andel uppger att de sällan inkluderas. Vidare har majoriteten inte heller har någon önskan om större inkludering i sociala sammanhang. Större delen av respondenterna förklarar att de någon gång upplevt ett utanförskap på kundföretaget, en del oftare än andra. Samtidigt är flertalet respondenter indifferent till djupare integrering i verksamhet samt inkludering i sociala sammanhang och andelen konsulter som inte har ett intresse av djupare integrering i verksamheten är lika stor som andelen som har önskan om detta. Vår studie avviker till viss del från såväl Olofsdotters (2008) som Isaksson och Bellaaghs (1999) forskning med hänsyn till att resultaten från vår undersökning inte tyder på att sociala relationer med kundföretagets anställda är avgörande för huruvida konsulten trivs eller inte med sina uppdrag. Majoriteten av konsulterna menar att integrering i verksamheten och inkludering i sociala sammanhang har en positiv inverkan på motivation och lojalitet gentemot kundföretaget, men intar samtidigt ett distanserat och skeptiskt förhållningssätt till integrering på kundföretaget. Personlig utveckling och lärande utgör de viktigaste motivationsfaktorerna enligt vårt empiriska underlag och som en intressant infallsvinkel, värdesätts sociala relationer och gemenskap lägre i relation till flexibilitet och frihet, personlig utveckling och lärande samt uppskattning och positiv feedback.

Sammanfattningsvis kan flexibiliteten som präglar konsultens arbetssituation vara ett skäl till varför man valt yrket. Att det frekventa bytet av uppdrag kan leda till bristfällig integrering på kundföretag är majoriteten ense om. Begränsningar vad gäller gemenskap på kundföretaget, uppfattar dock många som en naturlig del i konsultrollen. Majoriteten av respondenterna menar att det finns både risker och hinder mot integrering på kundföretaget, vilka vanligen beror på uppdragets art.

5.2 Hinder mot integrering

Hinder mot integrering inkluderar, i vår teoretiska referensram, allt från konsultens rörliga arbetssituation med frekventa byten av arbetsmiljöer, till konsultens yrkesidentitet samt ordinarie anställdas syn på konsultens närvaro. Lautsch (2003), Olofsdotter (2008) och Kalleberg (2001) förklarar att motivet bakom kundföretagets val av att hyra in extern arbetskraft kan påverka konsultens integrering på kundföretaget. De konsulter som hyrs in i syfte att minska kostnader tenderar att inte integreras i samma utsträckning som konsulter som hyrs in för att öka flexibiliteten (Connelly m.fl. 2004). Vidare förklarar Andersson (2001) att kundföretagets anställda kan se konsultens ankomst som ett tecken på en aktuell eller framtida förändring. Om de anställda anser att påföljden som kommer med förändringen är positiv integreras konsulten i större utsträckning än då de uppfattar resultatet av förändringen som negativt. I enlighet med Anderssons (2001) påstående, uppger ett flertal respondenter att kundföretagets personal ibland uppfattar konsultens närvaro som en störning mot den sociala ordningen. Detta kan skapa en rädsla för omställningar, vilket utgör en förklaring till ordinarie personalens ibland ifrågasättande och distanserade förhållningssätt gentemot konsulten. Detta anser vi kunna vara ännu en anledning till varför managementkonsulter upplever att de integreras mer sällan, då de ofta arbetar med organisationsfrågor och inte sällan med implementering av förändringar, vilka ibland kan resultera i omorganiseringar och nedskärningar. Detta kan anses ha negativa implikationer på de ordinarie anställdas arbetssituation och uppfattas hota den egna anställningen. Sammanfattningsvis kan sägas att uppdragets art och innehåll kan påverka i vilken utsträckning konsulten integreras i sociala relationer på kundföretaget.

5.2.1 Konsultens objektivitet

Ett flertal konsulter förklarar att integrering kan medföra en risk som innebär att konsultens objektivitet och oberoende ställning går förlorad. Konsultens neutrala ställning är enligt respondenterna viktig för att kunna göra opartiska bedömningar av kundföretagets verksamhet och för att undvika att bli involverad i konflikter inom kundföretaget. Detta förhållningssätt kan återigen liknas vid Simmels (1995) beskrivning av *främlingen*; en individ som genom en kombination av engagemang, avstånd, likgiltighet och närhet aldrig kommer för nära någon inom gruppen. Konsulten kan tolkas välja distans för att bibehålla sin opartiska position gentemot företaget men måste även visa engagemang för att kunna integreras i den utsträckningen att tillräcklig information kan erhållas, i syfte att fullfölja uppdraget med framgång. Vår studie visar att konsulten många gånger är mån om att utveckla ett gott

samarbete och förhållande till kundföretaget, men att integrering enbart bör ske i viss utsträckning; att inta en neutral ställning kan anses vara nödvändigt i ett stort antal av konsultens uppdrag. Respondenternas förhållningsätt kan kopplas till det faktum att konsulten inte sällan verkar som en organisatorisk rådgivare (Lindberg, 1998) eller en implementatör av förändring eller förbättring (Andersson, 2001). Objektiviteten kan anses vara av stor relevans vid den här typen av uppdrag, vilket kan vara en förklaring till varför managementkonsulter i större utsträckning är mer beroende av ett objektiva förhållningsätt gentemot kundföretaget. Det ingår inte sällan i deras yrkesroll att göra opartiska bedömningar och kritiska granskningar av verksamheter. Således krävs det att konsulterna bibehåller en oberoende ställning gentemot företag, vilket enligt ett flertal respondenter kan vara svårt att uppnå vid djupare integrering. Detta kan även motivera varför managementkonsulterna inte har en lika stor önskan, relativt sett, att integreras i såväl verksamhet som socialt, jämfört med IT konsulter. Sammanfattningsvis kan integrering anses medföra en risk för förlorad objektivitet. Vikten av att bibehålla objektivitet bör sättas i perspektiv till uppdragets innehåll och syfte.

5.2.2 Organisationskultur

Andersson (2001) förklarar att en stark organisationskultur kan vara ett hinder för integrering på kundföretaget och ibland utgöra en bromskloss i konsultens arbete då det kan finnas en skepticism mot förändringar som gör intrång på den etablerade stabiliteten. Alvesson (1996) menar att integrering kräver kunskap om kundföretagets säregna kultur och informella regler som råder bland de anställda. Vidare menar Andersson (2001) att konsulten bör integreras och att lära känna företaget på djupet är grundläggande för att resultatrikt kunna genomföra uppdrag. Ett flertal respondenter i vår undersökning poängterar vikten av att ta hänsyn till de normer och inställningar som råder hos uppdragsgivaren, men anser inte att en djup integrering är nödvändig i samtliga uppdrag, i syfte att uppnå ett bra slutresultat. I kontrast menar ett flertal konsulter att omfattande integrering i vissa fall kan resultera i mindre fördelaktiga konsekvenser, såsom förlorad objektivitet.

Det faktum att konsulten arbetar över organisatoriska gränser antas föra med sig en komplex arbetssituation för konsulten (Tsoukalas, 2003). Andersson, 2001 förklarar att konsulten ofta saknar tillräcklig kunskap om företagets normer och historia, varpå de ibland förbiser de etablerade sociala regler som existerar. I kontrast, visar resultatet från vår studie att ett flertal respondenter lägger stor vikt vid att anpassa sig efter kundföretagets kultur, värderingar och

arbetsätt vid nya uppdrag. Det finns en medvetenhet om att arbetet över organisatoriska gränser kan medföra en komplexitet, men ett flertal anser att konsultens arbete över organisatoriska gränser inte har någon påverkan på integrering på kundföretaget; anpassningen till kundföretagets organisationskultur är en del av konsulrollen som man lär sig att hantera. Fler respondenter menar att detta snarare underlättar än försvårar integreringen. De förklarar att man som konsult, i det frekventa bytet av uppdragsgivare och möten med nya organisationskulturer, skaffar sig nya erfarenheter som hjälper konsulten att förstå och handskas med olikheter hos kundföretagen.

Sammanfattningsvis kan en stark organisationskultur i vissa fall utgöra ett hinder för konsultens integrering på kundföretaget. Det kan finnas en rädsla för att konsultens närvaro skall hota stabiliteten och föra med sig förändringar. Det faktum att konsulter ofta arbetar över organisatoriska gränser ger konsulten fler erfarenheter som kan komma till nytta vid mötet med nya kundföretag.

5.2.3 Kategorisering

Ett antal respondenter menar att konsultyrket ibland kännetecknas av situationer som präglas av vi-och-dem grupperingar. Detta kan kopplas till Tajfel och Turners (1985) beskrivning av social kategorisering, vilken utgör en identifieringsprocess och bör ses som ett verktyg för den enskilda individen att hitta sin plats i gruppen. Medlemskapet i en viss kategori påverkar hur en individ ser på människor utanför kategorin. Respondenterna anger att de ofta uppfattas som en utomstående person på kundföretaget; de anställda är medvetna om att konsultens arbetssituation skiljer sig från deras egen och att konsultens vistelse på företaget är tidsbegränsad. Det betyder att konsulten med hänsyn till sin roll som extern person, kan kopplas till Simmels (1995) beskrivning av gruppens syn på främlingen; det finns en vetskap om att främlingen inte är en fullvärdig medlem i gruppen och att denne, när som, kan lämna gruppen. Ett flertal respondenter menar att det är viktigt att tydliggöra rollen som leverantör av tjänster. Likt främlingen kan detta innebära att konsulten bör ha en förmåga att växla mellan närhet och distans.

Vissa respondenter menar att social kategorisering kan vara en avsiktlig handling från företagets sida, då det kan utveckla en starkare sammanhållning bland företagets ordinarie anställda. Andra menar att konsulten själv kan ha förutfattade meningar om de anställdas inställning till konsulten. Dessa menar att konsulter tar för givet att de anställda till viss del distanserar sig och betraktar konsulten som en utomstående part, när de i själva verket kan se

konsulten som en i gruppen. Detta kan i linje med Tajfel och Turners (1985) teori om kategorisering tolkas som att såväl anställda som konsulter tillämpar social kategorisering, då de genom att skapa stereotyper, placerar sig själva och andra i olika grupper. I enlighet med Tsoukalas (2003) studie, upplever majoriteten av respondenterna att det finns en kategorisk identitet kopplad till konsultrollen. Denna identitet anser vi vara skapad av såväl konsulten själv som av de anställda på kundföretaget. Ett flertal respondenter förklarar att identiteten vanligen innebär höga förväntningar på konsultens kompetens och förmåga att skapa mervärde. Enligt Tsoukalas (2003) kan konsultens kategoriska identitet innebära såväl nackdelar som fördelar med hänsyn till integrering hos kundföretaget. Den medför att konsulten sällan kan vara en i mängden hos uppdragsgivaren, samtidigt som den ofta ger konsulten självförtroende då denne kommer in som ny i gruppen. Detta resonemang kan vi tydligt urskilja i respondenternas svar. Ett flertal respondenter förklarar att ett flertal faktorer kopplade till konsultrollen gör att man sticker ut, såsom det relativt höga arvudet, vilket ofta anses vara negativt bland de ordinarie anställda. I kontrast nämner andra att deras behövda kompetens ger dem en säkerhet och respekt i arbetet. Sammanfattningsvis kan den kategoriska identiteten beskrivas som yrkesrelaterade egenskaper vilka gör att konsulten, på ett eller annat sätt, skiljer sig från de ordinarie anställda på kundföretaget. Detta anser vi kunna vara ett motiv till social kategorisering och utvecklingen av en vi-och-dem känsla. Oavsett om det innebär för- eller nackdelar för konsulten, kan den kategoriska identiteten tolkas påverka integreringen på kundföretaget.

5.2.4 Konsultens roll

Goffmans (2004) teori om människors agerande i olika sociala sammanhang med hänsyn till de förväntningar som ställs, anser vi kan kopplas till respondenternas svar, då de betonar vikten av att kunna anpassa sig utefter kundens behov. Goffman (2004) menar att individer gör anpassade framträdanden för att få acceptans av gruppen samt att framträda sin karaktär och uppgift, vilket konsulter kan anses göra för att bibehålla sin roll som konsult, med neutralt förhållningssätt, samt visa vad man går för i syfte att få ytterligare legitimitet i sitt arbete. Konsultens framträdande bestäms av vad kundföretaget förväntar sig av denne. Konsulten antar en lämplig och situationsanpassad roll för att möta kraven och förväntningarna som ställs på denne. Konsultarbetet kan således anses innebära ett ”rollspel”, där rollerna bestäms av såväl kundföretag som konsultföretag. De olika företagen ställer olika krav på roller med hänsyn till specifika kriterier. Med hänsyn till att konsulten antar olika roller, måste vara formbar till specifika situationer och vara inställd på ständig förändring, kan man vidare tolka

konsulten som kameleont i sociala sammanhang. För att anpassa sig till miljön på kundföretag, menar vissa respondenter att de medvetet undviker att stå ut i mängden utan intar en relativt låg profil. Detta gör att potentiella risken att uppfattas som ett hot av de anställda minskar och att konsulten därmed kan få chans att lära känna de sociala regler som gäller och då identifiera sig med dessa. Detta underlättar processen för konsulten att finna sin roll på kundföretaget. Sammanfattningsvis kan tolkas att förväntningarna som ställs på konsulten är centrala för den roll som konsulten tar sig under uppdrag, detta i linje med såväl Goffmans teori som respondenternas svar.

5.3.5 Konsultens identifiering samt tillhörighet

Det faktum att konsulter ofta är knutna till två organisationer; en arbetsgivare, exempelvis i form av ett konsultföretag samt en arbetsgivare, i form av ett kundföretag, bidrar enligt Tsoukalas (2003) till en arbetssituation som kännetecknas av allt mer komplexitet. Tsoukalas (2003) menar att detta kan ge upphov till dubbel organisationstillhörighet. Bland respondenterna i denna studie menar vissa att de upplevt dubbel tillhörighet men den största majoriteten menar att de ofta känner mer tillhörighet till konsultföretaget än till kundföretaget. Vårt empiriska resultat visar att konsulterna, trots eventuell dubbel tillhörighet inte finner detta problematiskt och att det inte påverkar integreringen på kundföretaget. Därmed finner vi ingen koppling mellan respondenternas svar och Tsoukalas (2003) teori vad gäller detta sammanhang.

Ett flertal respondenter menar att det för dem är viktigt att inte tappa kopplingen till sin arbetsgivare, konsultföretaget. En stark identifiering till konsultföretaget kan antas bidra till det faktum att konsulterna ibland kan arbeta under förhållanden som präglas av vi-och-dem känsla. Genom social kategorisering kan konsulterna finna liknelser med andra konsulter, vilket i sin tur kan öka tillhörigheten till konsultföretaget. Det faktum att konsulter ofta känner relativt stark tillhörighet och nämner att de är lojala gentemot sin arbetsgivare kan resultera i att de inte har ett lika stort behov av att integreras på kundföretag. Vidare kan antas att konsultföretag lägger ner relativt stora resurser på socialiseringsfasen av sina anställda. Detta, i enlighet med Anderssons (2001) teori, i syfte att öka identifiering samt lojalitet gentemot företaget. Sammanfattningsvis känner majoriteten av konsulterna mer tillhörighet konsultföretaget. En stark identifiering till konsultföretaget kan antas ha inverkan på konsultens intresse och behov av integrering bland anställda på kundföretag.

5.3.6 Stationeringstid, uppdragets duration & yrkesområde

I enlighet med Isaksson och Bellaagh (1999), visar vårt empiriska resultat att det faktum att konsulter frekvent byter uppdrag och uppdragets duration har inverkan på integrering hos kundföretaget. Även den tid konsulten i genomsnitt per uppdrag är stationerad på kundföretaget har betydelse för integrering. Detta kan även kopplas till skillnaderna mellan IT- och managementkonsulter, då de som arbetar 75-100% hos uppdragsgivaren till största delen representeras av konsulter som arbetar inom IT. Detta kan anses bidra till att man lättare kan likställas vid en av de anställda och får en mer given plats hos uppdragsgivaren, till skillnad från managementkonsulterna som av de anställda kan upplevas komma och gå i en större utsträckning. Detta med hänsyn till att de inte tillbringar lika stor del av sin totala arbetstid på kundföretaget. Vi anser att det finns ett relativt tydligt samband mellan uppdragets duration samt stationeringstid och integrering på kundföretaget. IT konsulter upplever att de integreras mer i såväl verksamhet som i sociala sammanhang och menar att motivationen påverkas positivt av detta. Vi anser att dessa ovan nämnda iakttagelser utgör orsaker till det faktum att managementkonsulter har en relativt sett mindre önskan om integrering och att de inte heller upplever att de integreras i lika stor utsträckning som IT konsulter. Sammanfattningsvis kan duration, stationeringstid samt yrkesområde ha inverkan på konsulter integrering på kund företaget.

6 Slutsats

I detta kapitel presenteras uppsatsen slutsatser, vilka syftar till att ge läsaren en överblick över vad vår forskning kommit fram till. Slutsatserna är uppdelade i tre olika stycken och presenteras med hänsyn till uppsatsens tre frågeställningar.

6.1 Hur upplever konsulten sin flexibla arbetssituation?

Majoriteten av de tillfrågade konsulterna uppger att de är nöjda med sin flexibla arbetssituation och det är omväxling, personlig utveckling samt ständigt lärande, som huvudsakligen utgör faktorer bakom deras yrkesval. Alla yrken har sina för- och nackdelar och konsultyrket är inget undantag. Konsultens arbetssituation skiljer sig från ordinarie anställda på kundföretaget, då de oftare byter arbetsmiljö, kollegor och uppdrag. Ställtiden för etablering av sociala relationer och bristande gruppmedlemskap är två utmaningar som konsulten anser vara kopplade till yrket. Vidare kan flexibiliteten i yrket skapa avsaknad av kontinuitet och rutiner. Att konsulten ofta förväntas vara rörlig och prestera bra ställer krav på konsulten att hantera komplexa situationer. Konsulten måste vara beredd på anpassning av nya förutsättningar och ibland kan man kastas från en sak till en annan. Trots att dessa utmaningar kan tyckas vara problematiska, menar flertalet av respondenterna att detta är faktorer som kommer med konsultrollen och som konsulten vänjer sig vid och lär sig hantera. Vår studie tyder på att konsulten har relativt lätt att byta arbetsmiljö och att finna sig i konsultrollen. Flexibilitetskravet är enligt många konsulter en naturlig och relativt lätthanterlig del av konsultyrket som för med sig fler förmåner än nackdelar.

6.2 Hur förhåller sig konsulter till integreringen på kundföretag?

Studien visar på att majoriteten av konsulterna upplever att de inte integreras i kundföretagets verksamhet till fullo. De upplever att de till viss del står utanför gruppen och detta kan bero på en rad olika faktorer varav den kategoriska identiteten är en. Att konsulten är anställd på ett externt företag och hyrs in temporärt på grund av sin kompetens är orsaker till den sociala kategoriseringen som såväl ordinarie anställda som konsulter kan utöva. Respondenterna upplever att de ofta blir vänligt behandlade på kundföretaget men med visst ifrågasättande, vilket yttrar sig på olika sätt. Att inte bli integrerad i verksamheten eller inkluderad i sociala sammanhang kan vara svårt att acceptera för somliga men majoriteten av de tillfrågade konsulterna förklarar att detta är något man som konsult måste vänja sig vid.

Trots att majoriteten uppger att integrering har positiv inverkan på motivation, finns ett relativt distanserat förhållningssätt till integrering på kundföretag. Vår studie tyder inte på att konsulten har en tydlig önskan om djupare integrering. Respondenterna ställer sig snarare sig indifferent till detta. Enligt vissa konsulter tjänar projektet ibland på en god integrering, ibland inte. Det beror på uppdragets art. Uppdragets duration och konsultens stationeringstid på kundföretaget kan ha inverkan på i vilken mån konsulten integreras samt har intresse av integrering. Resultaten från vår studie visar på att konsulter som tillbringar större del av sin arbetstid hos uppdragsgivaren samt har uppdrag som varar under en längre tidsperiod tenderar att integreras i större omfattning samt ha en önskan om detta. Många menar att integrering inte alla gånger är av godo, då det kan ha inverkan på den objektiva ställning konsulten ofta behöver för att kunna utföra uppdrag framgångsrikt. Utifrån vårt empiriska underlag kan detta anses vara än mer påtagligt för managementkonsulter. Detta med hänsyn till att de inte sällan arbetar med organisatoriska frågor som kan kräva objektivitet i syfte att göra opartiska bedömningar av kundföretaget. Konsulten påverkar således många gånger själv i vilken utsträckning denne integreras på kundföretaget. Att inte bli en fullvärdig medlem i gruppen kan enligt somliga skapa ett utanförskap, medan majoriteten tolkar detta som en naturlig del i konsultrollen. I enlighet med såväl teori som empiri, besitter konsulten ofta en förmåga att växla mellan distans och närhet till anställda på kundföretag. Konsulten upprätthåller således en god relation till kundföretaget, samtidigt som denne inte tillåter sig själv att komma för nära och således riskera att förlora sin objektivitet och roll som leverantör av en tjänst.

6.3 Vilka hinder finns mot konsultens integrering på kundföretaget?

Ett flertal potentiella hinder mot integrering på kundföretaget har identifierats i denna studie. Det finns för alla anställningsformer, oavsett yrke, en viss identifierings- och socialiseringsprocess. Det tar alltid tid att lära känna nya människor och att integreras i nya grupper. Dock kan ställtiden för etablering av sociala relationer anses vara längre för konsulter med hänsyn till deras flexibla anställningssituation och uppdragets begränsade duration. Det faktum att såväl ordinarie anställda som konsulter har vetskap om att konsulten endast arbetar på företaget temporärt kan resultera i att båda parter lägger relativt lite ansträngning i att aktivt arbeta för att utveckla närmre sociala relationer. De konsulter som endast tillbringar en mindre del av sin totala arbetstid på kundföretaget kan integreras i mindre utsträckning då de upplevs komma och gå och därför inte på ett naturligt sätt ses som en i gruppen. Vidare kan en skeptisk inställning bland kundföretagets ordinarie anställda utgöra ett hinder för konsultens integrering. Konsulten kan ibland uppleva ett visst

ifrågasättande vad gäller arbetsmetod och kompetens. Vår studie tyder, i enlighet med teori, på att orsaken till varför konsulten hyrs in kan påverka dennes integrering. Om konsultens arbete anses medföra positiva påföljder integreras denna ofta i större uträkning än om de ordinarie anställda upplever konsultens närvaro eller arbete som ett hot mot den egna anställningen eller den sociala ordningen som råder på företaget. Kundföretag med en stark organisationskultur kan vara extra känsliga för förändringar, vilket kan skapa en bromskloss i det utvecklings- och förändringsarbete som konsulter ofta verkar för att initiera och genomföra. Konsultens objektiva ställning, som får en central roll vid denna typ av uppdrag, kan utgöra ytterligare ett hinder mot integrering. Det faktum att konsulter som arbetar med management inte upplever att de inkluderas i samma mån som IT konsulter kan även ha att göra med det faktum att de ordinarie anställda kan se dessa konsulters närvaro och arbete som ett större hot mot deras anställning.

6.4 Slutdiskussion

Stora delar av vår teoretiska referensram har problematiserat flexibilitetskravets inverkan på konsultens arbetssituation. Våra antaganden vid studiens initiala skede har delvis förstärkts med hänsyn till de fördelar som kommer med yrket såsom omväxling och lärande, vilket bekräftats av konsulternas svar. De utmaningar som presenterats i vår studie; däribland ett frekvent byte av uppdrag, avsaknad av kontinuitet och ställtids för etablering, antog vi påverka konsultens arbetssituation och välbefinnande i större utsträckning. Våra initiala reflektioner kring studiens förväntade resultat, var att konsulten många gånger upplever ett utanförskap på kundföretaget och att detta har en avgörande inverkan på arbetsmotivationen. Detta påstående har vi till viss del fått bekräftat, då majoriteten av respondenterna i vår studie anger att de någon gång upplevt ett utanförskap. Vår uppfattning dementerades med hänsyn till att ett flertal konsulter förklarar att bristfällig integrering samt utanförskap kan vara en naturlig del av yrkesrollen. Således påverkar inte utanförskapet arbetsmotivationen i den utsträckning vi tidigare antog. Det finns ingen tydlig indikator på att det finns en önskan om djupare integrering, vilket vi trodde skulle vara en generell och hög önskan bland konsulterna. Med hänsyn till studiens slutsats har vi fått en större inblick i samt förståelse för konsultens flexibla arbetssituation.

6.5 Förslag på framtida forskning

Konsultyrket har under senare år ökat i omfattning för att möta företagens efterfrågan på flexibel arbetskraft. Världsmarknadens fluktuationer och den nuvarande finansiella krisen resulterar i största sannolikhet i att behovet av inhyrd arbetskraft ökar fortsatt. Konsultverksamhet kan komma att bli en allt mer representativt för den framtida arbetsmarknaden. Behovet av flexibel arbetskraft kan komma att ersätta fasta anställningar, vilket skulle kunna leda till att ordinarie anställdas motstånd som presenterats i denna studie komma att bli allt mer påtagliga. Förslagsvis kan framtida forskning belysa de ordinarie anställdas uppfattningar av kundföretagets flexibilitetsstrategier och inhyrning av konsulter, som sammankopplas till konsulter syn på sin arbetssituation. Detta i syfte att få en mer övergripande och rättvis bild av för- och nackdelar med den flexibla arbetsmarknaden.

7 Referenser

Böcker och artiklar

Albert, S., & Whetten, D.A., 1985. *Organizational identity*. i Whetten, David A. & Godfrey, Paul C. (red.) (1998). *Identity in organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE

Alvesson, Mats (2001). *Organisationskultur och ledning*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonom

Andersson, Curt (2001). *I konsultens värld: konsultarbete i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur

Befring, Edvard (1994). *Forskningsmetodik och statistik*. Lund: Studentlitteratur

Bergström, Ola (2007). *Den nya arbetsmarknaden: bemanningsbranschens etablering i Sverige*. 1. uppl. Lund: Academia Adacta

Bergström, Ola & Storrie, Donald W. (red.) (2003). *Contingent employment in Europe and the United States*. Cheltenham: Edward Elgar

Connelly, C.E., & Gallagher, D.G. (2004) "Emerging Trends in Contingent Work Research". *Journal of Management* 30:6.959-983.

Denscombe, Martyn (2000). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur

Kalleberg, A. (2001). "Organizing Flexibility; The Flexible Firm in a New Century." *British Journal of Industrial Relations* 39:4:December 2001:479-504.

Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (red.) (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Elias, Norbert & Scotson, John L. (1999). *Etablerade och outsiders: en sociologisk studie om grannskapsproblem*. Lund: Arkiv

Furåker, Bengt, Håkanson, Kristina & Karlsson, Jan Ch. (red.) (2007). *Flexibility and stability in working life*. Basingstoke: Palgrave Macmillian

Garsten, C. (1999)a. Betwixt and Between: Temporary Employees as Liminal subjects in Flexible Organizations. *Organization Studies*, 20/4, 601-617.

Goffman, Erving (2004). *Jaget och maskerna: en studie i vardagslivets dramatik*. 4. uppl. Stockholm: Norstedts akademiska förlag

Isaksson, Kerstin & Bellaagh, Katalin (1999). ”Anställda i uthyrningsföretag - vilka trivs och vilka vill sluta?” *Arbete och Hälsa* 1999:7, Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Isaksson, Kerstin & Bellaagh, Katalin (1999) ”Vem stöttar Nisse?”. Social stöd bland uthyrd personal. *Arbetsmarknad & Arbetsliv* 1999:4, Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Lamont, Michele & Molnár, Virág (2002). *The study of boundaries in the Social Science*. Annual Reviews of Sociology 28.167-195. New Jersey: Department of Sociology, Princeton University,

Lautsch, B. A. (2003) “*The influence of regular work systems on compensation for contingent worker*”s. *Industrial Relations*, 42: 565–588.

Lindberg, Andreas (2000). *Konsulthandboken*. 2. uppl. Stockholm: Svenska förl.

Olofsdotter, Gunilla (2008). *Flexibilitetens främlingar: om anställda i bemanningsföretag*. Diss. (sammanfattning) Mittuniversitetet, 2008

Simmel, Georg (1995) ”Främlingen” i *Hur är samhället möjligt? - och andra essäer*. [Ny utg.] Göteborg: Korpen

Tajfel H, Turner JC. 1985. *The social identitytheory of intergroup behavior*. In *Psychology of Intergroup Relations*, ed. S Worche, WG Austin, pp. 7–24. Chicago: NelsonHal

Tsoukalas, Ioannis (2003). *Flexibel arbetsmarknad i fokus: en studie av nya anställningsförhållanden*. Stockholm: Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor, Stockholms universitet

Övriga källor

<http://www.meetings.se/oresund/documents/InteBjudenPaPersonalfesten.pdf>

http://www.afconsult.com/upload/ekonomi/rapporter/arsredovisn2002/AF02-Arsredovisning_sv.pdf

http://www.knowit.se/Documents/Redovisningar%20och%20rapporter%20p%C3%A5%20svefska/Know%20IT_6_210x297_%C3%85rsredovisning_2009.pdf

8 Appendix 1; Enkätundersökning

Konsulters arbetssituation

Vill du vara med och bidra till forskning om konsulters arbetssituation?

Hej, Vi är två studenter från Handelshögskolan i Göteborg vid namn Anna Garding och Sara Lundstöm. Vi skriver för närvarande vår magisteruppsats inom Management med inriktning mot konsultverksamhet. Då efterfrågan på flexibel arbetskraft ökat och konsultyrket blivit ett allt mer aktuellt yrkesområde, finner vi det intressant att undersöka konsultens roll på den externa arbetsplatsen. Vår forskning syftar till att kartlägga konsulters uppfattning och reflektioner kring sin arbetssituation. Fokus kommer att ligga på huruvida konsulter upplever att de integreras i verksamheten och organisationskulturen hos kundföretaget och om det finns ett samband mellan integrering och konsultens motivation. Denna webbaserade enkät har skickats ut till ett flertal företag inom konsultbranschen. Din medverkan är naturligtvis frivillig, men för att vi skall nå ett resultat av hög vetenskaplig kvalitet är dina svar mycket värdefulla! Enkäten består av 32 frågor, varav 8 öppna där du har möjlighet att fritt berätta och reflektera kring en given fråga. I de öppna frågorna krävs inga längre utläggningar, men vi skulle uppskatta om du har möjlighet att skriva några rader. I de stängda frågorna väljer du ett av de angivna svarsalternativen. Dessa alternativ följs ibland av en övrigt-ruta, där du kan utveckla och förklara ditt svar. Frågorna tar omkring 10 minuter att besvara. Ditt svar kommer via länk direkt att vidarebefordras till ett program för sammanställning. Du är anonym genom hela enkätundersökningen och ditt svar kommer att behandlas konfidentiellt. Om du som respondent önskar att få tillgång till den sammanställda uppsatsen, har du dock möjlighet att lämna din mailadress i slutet av enkäten. Då sammanställningen av samtliga svar måste påbörjas inom kort, uppskattar vi att få ditt svar så snart som möjligt, dock senast den fredagen den 16 december. Ditt svar är betydelsefullt för oss. Tack för din medverkan! Kontakta oss gärna om du har frågor kring studien: Sara Lundstöm: gussaralu@student.gu.se Anna Garding: gusgardian@student.gu.se

1. Kön

- Kvinna
- Man

2. Ålder

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61+

3. Hur många års erfarenhet har du inom konsultbranschen?

- < 2 år
- 3-5 år

- 6-10 år
- 11-15 år
- 16 år >

4. Vilket är ditt yrkesområde inom konsultbranschen? Välj ett av nedanstående alternativ som passar bäst in på ditt yrkesområde

- Management
- IT
- Teknik
- Ekonomi
- Finans
- Riskhantering
- HR
- Industri & Produktion
- Logistik
- Administration
- Juridik
- Telecom
- Försäljning & Marknadsföring
- Övrigt:

5. Hur ser din anställningsform ut?

- Jag är anställd hos ett konsultföretag
- Jag är anställd hos ett bemanningsföretag
- Jag är egenföretagare, men söker uppdrag via en konsultleverantör
- Jag är egenföretagare och sköter själv förmedlingen av mina uppdrag
- Övrigt:

6. Är du en del av ett etablerat konsultnätverk?

Med konsultnätverk menar vi ett nätverk, såväl formellt som informellt, där du som konsult har möjlighet att få stöd av och utbyte med andra konsulter.

- Ja
- Nej

7. Hur långa är dina konsultuppdrag i genomsnitt?

- < 3 månader
- 3-6 månader
- 6-12 månader
- 1 år >

8. Hur stor del av din totala arbetstid per uppdrag tillbringar du hos kundföretaget i genomsnitt?

- < 25%
- 25-50%
- 50-75%
- 75-100%

- Tillbringar aldrig tid ute på kundföretaget

9. Vilka av nedanstående faktorer är viktiga för din motivation? 1 för det du värdesätter lite och 5 för det du värdesätter mycket.

	1	2	3	4	5
Flexibilitet och frihet att själv välja uppdrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansiella incitament	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociala relationer och gemenskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uppskattning och positiv feedback kopplat till prestation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personlig utveckling och lärande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Tidigare forskning visar på att konsulter ofta har en särpräglad och stark yrkesidentitet, vilket kan bidra till att konsulten får en relativt uppmärksam roll. Upplever du att din yrkesidentitet påverkar hur du blir bemött på kundföretaget? Beskriv gärna hur detta yttrar sig.

Exempel på faktorer som skapar en yrkesidentitet är; spetskompetens, yrkesspråk, karaktär, image och jargong.

11. Konsultyrket präglas ofta av en hög grad av flexibilitet, där man som konsult ofta byter uppdrag, extern arbetsplats och kollegor. Hur ser du på detta och hur anser du detta påverka din arbetsituation? Ge gärna exempel på både för- och nackdelar.

12. Hur tycker du generellt att du blir bemött av de anställda på kundföretaget i det initiala skedet av ett uppdrag?

- Jag blir bemött med öppna armar
- Jag blir vänligt bemött, men med ett visst ifrågasättande
- Jag blir bemött med avståndstagande

13. Om du upplevt ett visst ifrågasättande eller avståndstagande, hur har detta yttrat sig?

14. Upplever du generellt att du integreras i verksamheten på kundföretag? Med detta menar vi i vilken utsträckning du får ta del av information som berör verksamheten i helhet, exempelvis via veckomöten, utskick och annan kommunikation.

	1	2	3	4	5	6	
Blir ofta integrerad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Blir sällan integrerad

15. Upplever du att djupare integrering i verksamheten på kundföretaget har en inverkan på din motivation?

- Ja, min motivation påverkas positivt av djupare integrering
- Nej, min motivation påverkas inte alls av djupare integrering
- Ja, min motivation påverkas negativt av djupare integrering

16. Anser du att din lojalitet gentemot kundföretaget ökar vid djupare integrering i verksamheten på kundföretaget?

- Ja, djupare integrering i verksamheten ökar min lojalitet till kundföretaget
- Min lojalitet till kundföretaget minskar snarare vid djupare integrering i verksamheten
- Min lojalitet till kundföretaget påverkas inte alls vid djupare integrering i verksamheten
- Ingen uppfattning

17. Har du en önskan att bli mer integrerad i verksamheten?

- Ja
- Nej
- Varken eller
- Övrigt:

18. I vilken utsträckning upplever du att du blir "en i gänget" och etablerar djupare sociala relationer på kundföretaget?

- Ofta
- Ibland
- Sällan
- Övrigt:

19. Anser du att du blir inkluderad i sociala sammanhang?

Exempelvis vid fikapauser, personalfester och aktiviteter efter arbetstid.

- Sällan
- Ibland
- Ofta
- Övrigt:

20. Upplever du att inkludering i sociala sammanhang på kundföretaget har en inverkan på din motivation?

- Ja, min motivation påverkas positivt av inkludering i sociala sammanhang
- Nej, min motivation påverkas inte alls av inkludering i sociala sammanhang
- Ja, min motivation påverkas negativt av inkludering i sociala sammanhang
- Ingen uppfattning

21. Anser du att din lojalitet gentemot kundföretaget ökar vid inkludering i sociala i sammanhang hos kundföretaget?

- Ja, inkludering i sociala sammanhang ökar min lojalitet till kundföretaget
- Min lojalitet till kundföretaget minskar snarare vid inkludering i sociala sammanhang
- Min lojalitet till kundföretaget påverkas inte alls vid inkludering i sociala sammanhang
- Ingen uppfattning

22. Har du en önskan att bli mer inkluderad i sociala sammanhang?

- Ja
- Nej
- Varken eller
- Övrigt:

23. Anser du att det finns en risk med en djupare integrering på kundföretaget? Motivera gärna ditt ställningstagande.

Denna fråga syftar till integrering i både sociala sammanhang och verksamheten i helhet.

24. Vad tror du är de främsta hindren för integrering på kundföretag?

25. Upplever du som konsult dubbel identitet/tillhörighet, när du arbetar på uppdrag för kundföretag?

Dubbel identitet kan skapas genom att man identifierar sig med/känner tillhörighet till såväl konsultföretaget/bemanningsföretaget/konsultnätverket som kundföretaget.

- Jag känner ofta lika stor tillhörighet till konsultföretaget/bemanningsföretaget/konsultnätverket som till kundföretaget
- Jag känner ofta mer tillhörighet till konsultföretaget/bemanningsföretaget/konsultnätverket
- Jag känner ofta mer tillhörighet till kundföretaget
- Ingen uppfattning

26. Med hänsyn till föregående fråga, hur upplever du att den eventuella dubbla tillhörigheten/identiteten påverkar din integrering hos kundföretag?

27. Anser du att den eventuella dubbla tillhörigheten påverkar lojaliteten till kundföretaget?

Utveckla gärna ditt svar i Övrigt-rutan.

- Lojaliteten minskar
- Lojaliteten ökar
- Lojaliteten påverkas inte
- Upplever aldrig dubbel tillhörighet
- Övrigt:

28. Hos kundföretaget finns ofta ett flertal konsulter stationerade. Hur tror du att detta påverkar dig att etablera sociala relationer med de ordinarie anställda på företaget, i jämförelse med om du är ensam konsult på arbetsplatsen?

Utveckla gärna ditt svar i Övrigt-rutan.

- Andra konsulters närvaro påverkar inte min relation till ordinarie anställda
- Andra konsulters närvaro resulterar ofta i att jag etablerar djupare relation med konsulterna än med de ordinarie anställda
- Andra konsulters närvaro resulterar ofta i att jag etablerar djupare relation med ordinarie anställda än med konsulterna

- Vet ej, arbetar ofta som ensam konsult ute hos kund
- Övrigt:

29. Konsulter arbetar ofta över organisatoriska gränser, vilket gör att konsulten möter olika organisationskulturer. Hur påverkar detta din integrering vid nya konsultuppdrag?

Utveckla gärna ditt svar i Övrigt-rutan.

- Försvårar integrering
- Påverkar inte integrering
- Underlättar integrering
- Ingen uppfattning

30. Med hänsyn till föregående fråga, motivera varför du påverkas/inte påverkas.

31. Upplever du ett visst utanförskap som konsult på kundföretag?

Välj ett av följande alternativ

- Nej, aldrig
- Vid enstaka uppdrag
- Vid flertalet uppdrag
- Ja, alltid

32. Kan du ge exempel på faktorer eller händelser på kundföretaget som fått dig att känna dig exkluderad på arbetsplatsen? Den här frågan rymmer såväl yrkesrelaterade som sociala företeelser.

Ordet är ditt!

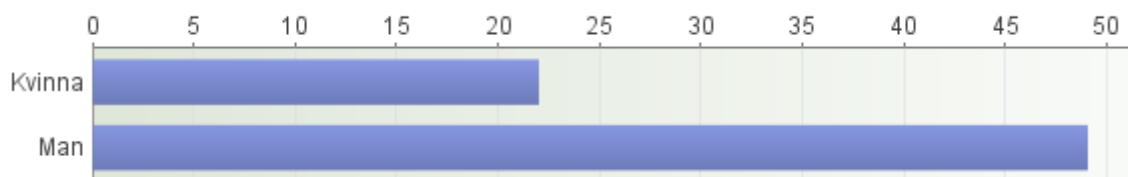
Nedan har du möjlighet att kommentera och utveckla dina egna tankar och synpunkter. Exempelvis något du finner problematiskt eller fördelaktigt i din yrkesroll som kan relateras till tidigare frågeställningar. Vidare uppskattar vi gärna dina synpunkter på enkäten.

Om du önskar få ett exemplar av vår färdigställda uppsats, är du välkommen att lämna din epost-adress nedan.

Appendix 2; Sammanställning av enkäten, stängda frågor

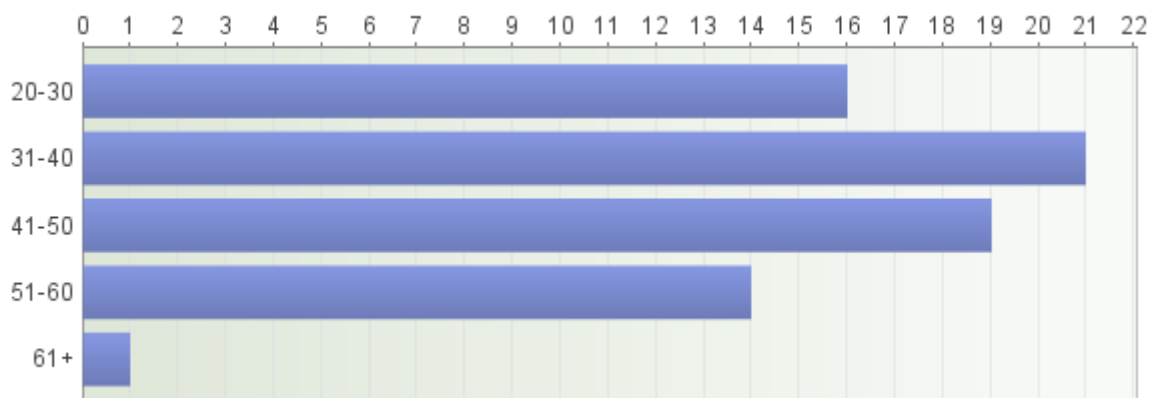
Fråga 1. Kön

Antal svarande: 71



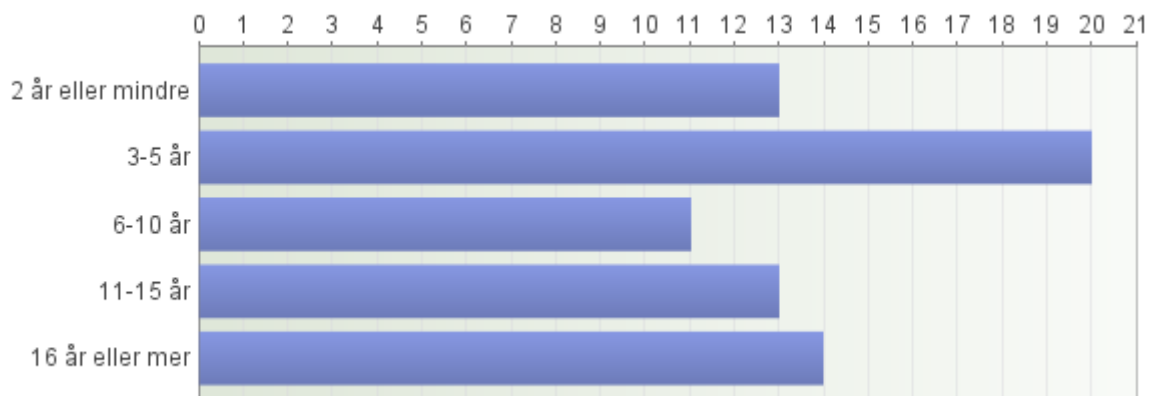
Fråga 2. Ålder

Antal svarande: 71



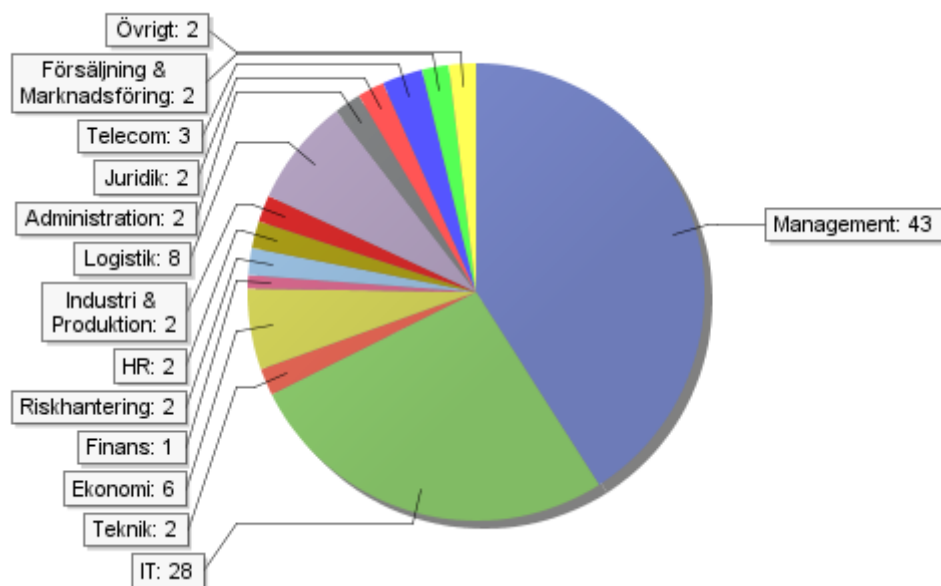
Fråga 3. Hur många års erfarenhet har du inom konsultbranschen?

Antal svarande: 71



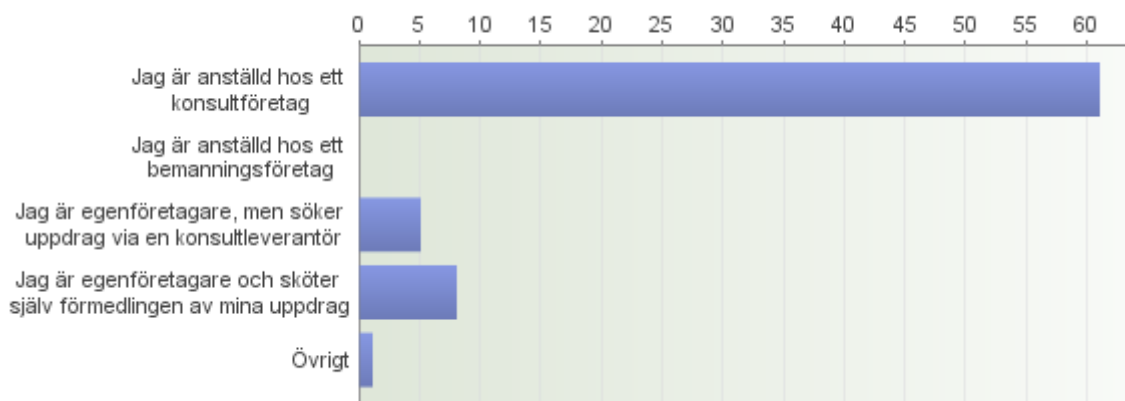
Fråga 4. Vilket är ditt yrkesområde inom konsultbranschen?

Antal svarande: 71



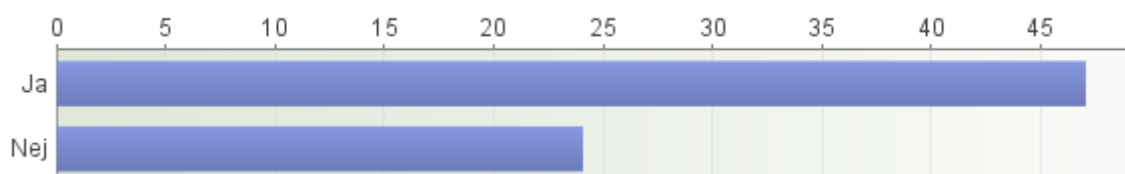
Fråga 5. Hur ser din anställningsform ut?

Antal svarande: 71



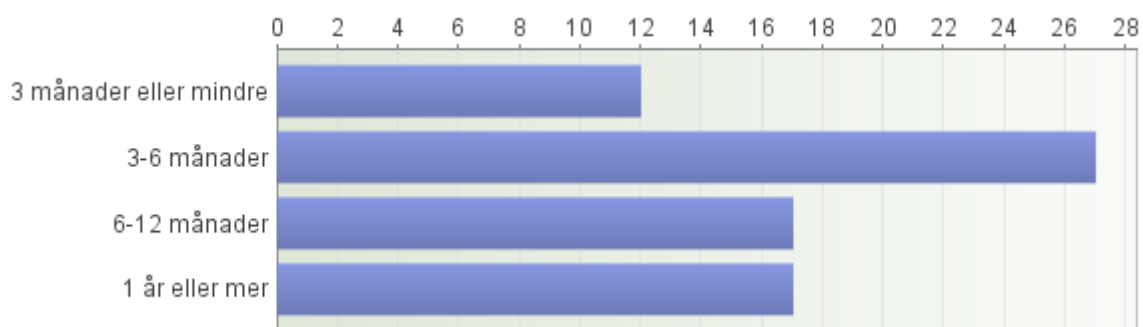
Fråga 6. Är du en del av ett etablerat konsultnätverk?

Antal svarande: 71



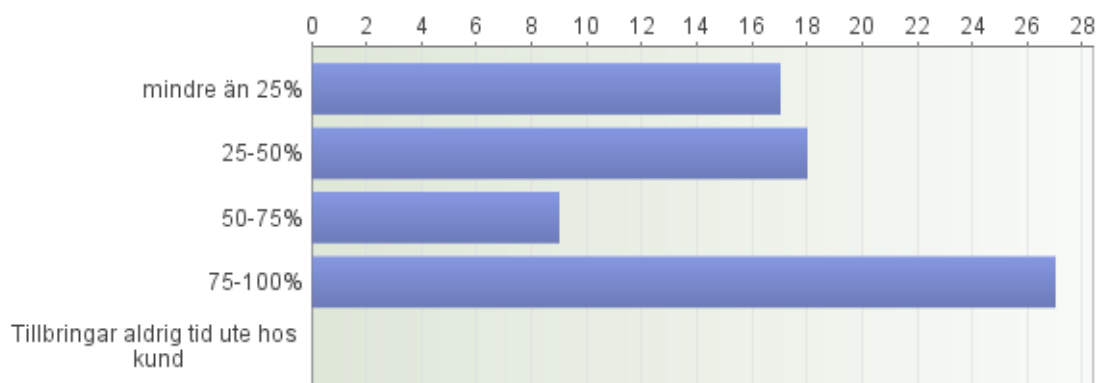
Fråga 7. Hur långa är dina konsultuppdrag i genomsnitt?

Antal svarande: 71



Fråga 8. Hur stor del av din totala arbetstid per uppdrag tillbringar du hos kundföretaget i genomsnitt?

Antal svarande: 71



Fråga 9. Vilka av nedanstående faktorer är viktiga för din motivation?

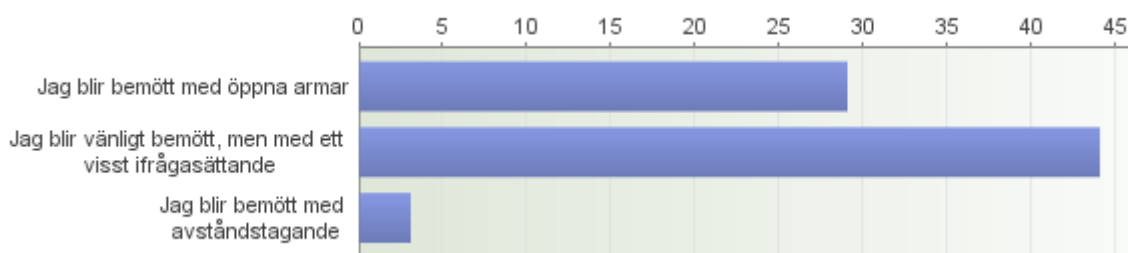
1 för det du värdesätter lite och 5 för det du värdesätter mycket.

Antal svarande: 71

	1	2	3	4	5	Totalt	Medelvärde
Flexibilitet och frihet	0	3	12	28	28	71	4,14
Finansiella incitament	1	9	16	34	11	71	3,63
Sociala relationer och gemenskap	0	6	15	27	23	71	3,94
Uppskattning och positiv feedback	0	5	12	29	25	71	4,04
Personlig utveckling och lärande	0	0	4	25	42	71	4,54

Fråga 12. Hur tycker du generellt att du blir bemött av de anställda på kundföretaget i det initiala skedet av ett uppdrag?

Antal svarande: 70



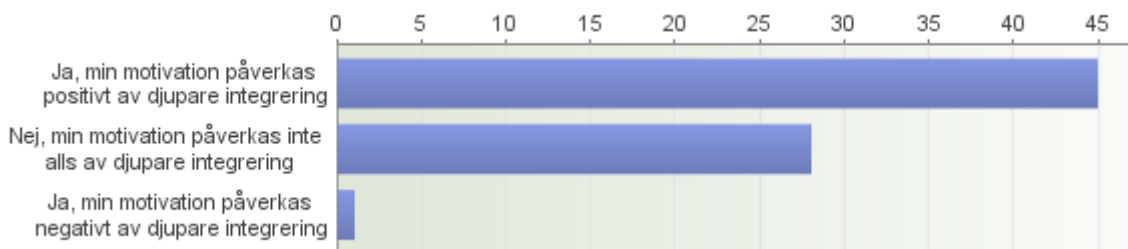
Fråga 14. Upplever du generellt att du integreras i verksamheten på kundföretag?

Antal svarande: 68

	1	2	3	4	5	6	Totalt	Medelvärde
Blir ofta integrerad= 1	14	19	9	12	7	7	68	3
Blir sällan integrerad= 6								

Fråga 15. Upplever du att djupare integrering i verksamheten på kundföretaget har en inverkan på din motivation?

Antal svarande: 71



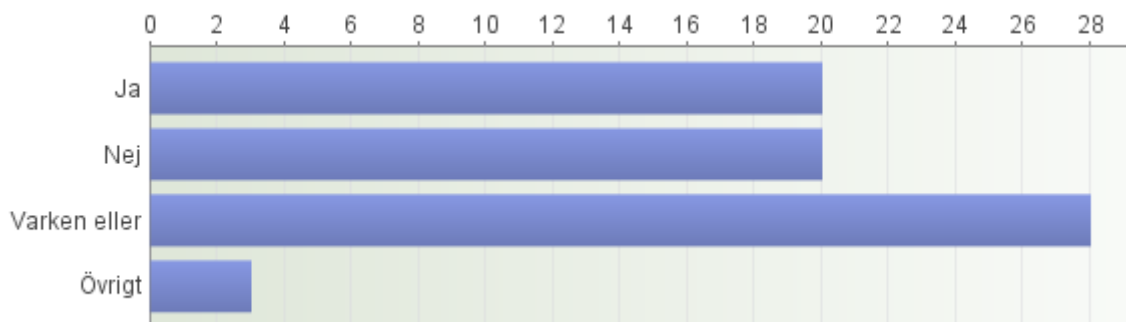
Fråga 16. Anser du att din lojalitet gentemot kundföretaget ökar vid djupare integrering i verksamheten på kundföretaget?

Antal svarande: 71

	Anser du att din lojalitet gentemot kundföretaget ökar vid djupare integrering i verksamheten på kundföretaget?
Ja, integrering ökar min lojalitet till kundföretaget	42
Min lojalitet till kundföretaget minskar snarare vid djupare integrering i verksamheten	0
Min lojalitet till kundföretaget påverkas inte alls vid djupare integrering i verksamheten	21
Ingen uppfattning	8

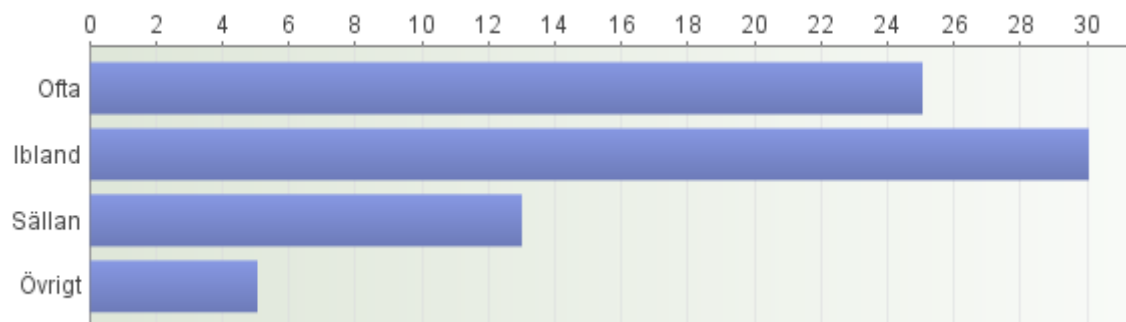
Fråga 17. Har du en önskan att bli mer integrerad i verksamheten?

Antal svarande: 71



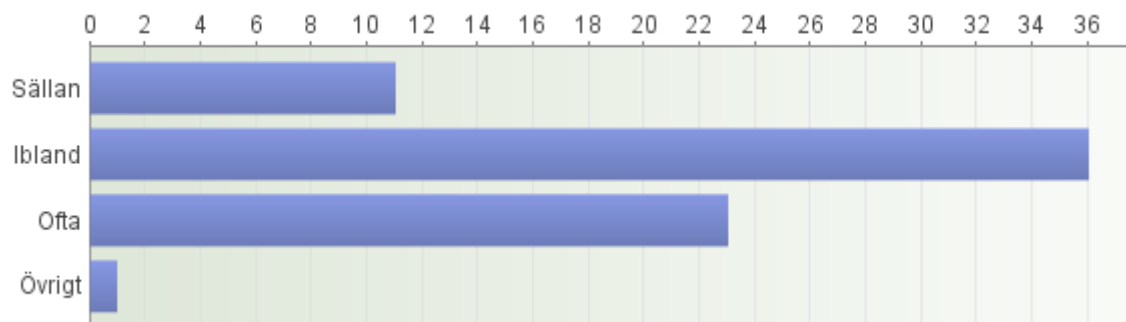
Fråga 18. I vilken utsträckning upplever du att du blir en i gänget och etablerar djupare sociala relationer på kundföretaget?

Antal svarande: 71



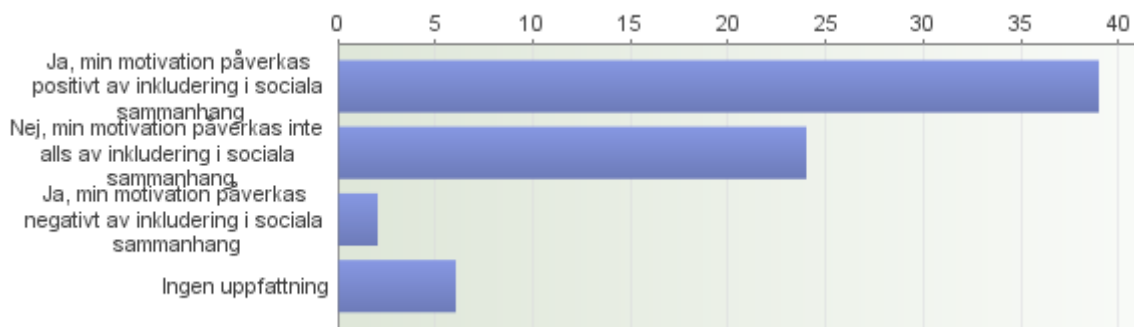
Fråga 19. Anser du att du blir inkluderad i sociala sammanhang?

Antal svarande: 71



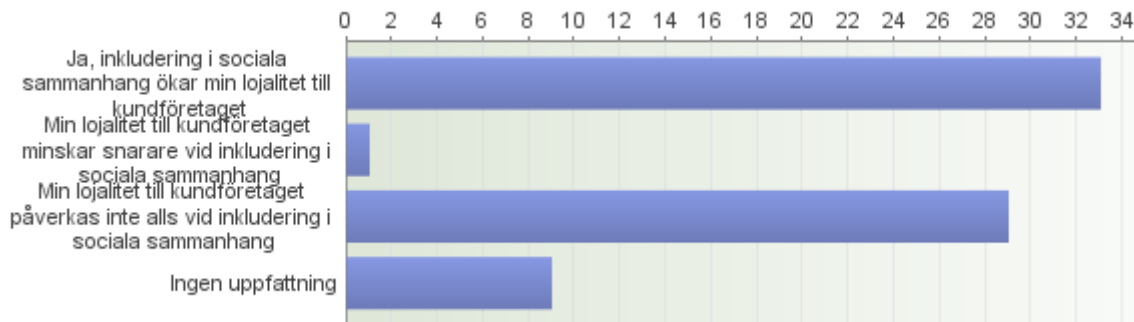
Fråga 20. Upplever du att inkludering i sociala sammanhang på kundföretaget har en inverkan på din motivation?

Antal svarande: 71



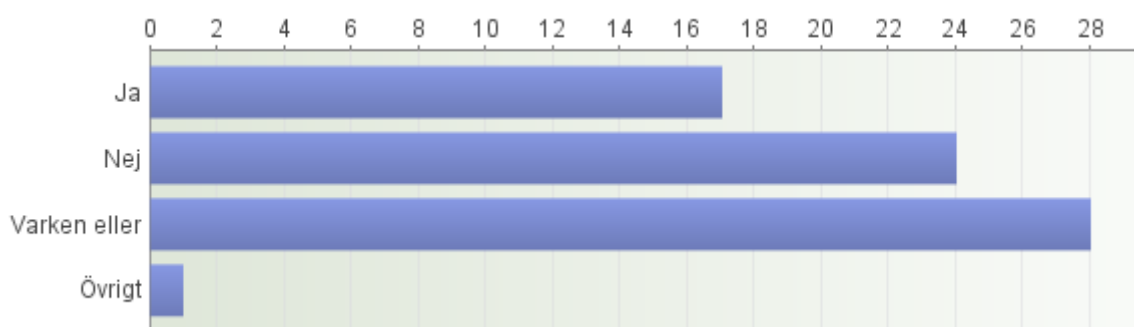
Fråga 21. Anser du att din lojalitet gentemot kundföretaget ökar vid inkludering i sociala i sammanhang hos kundföretaget?

Antal svarande: 71



Fråga 22. Har du en önskan att bli mer inkluderad i sociala sammanhang?

Antal svarande: 70



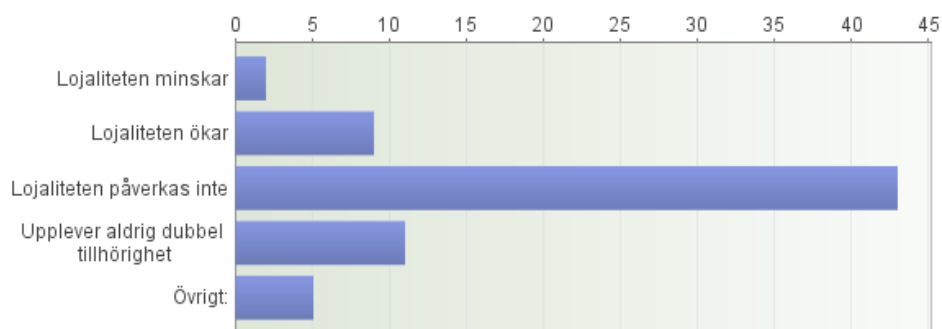
Fråga 25. Upplever du som konsult dubbel identitet/tillhörighet, när du arbetar på uppdrag för kundföretag?

Antal svarande: 71

	Upplever du som konsult dubbel identitet/tillhörighet, när du arbetar på uppdrag för kundföretag?
Jag känner ofta lika stor tillhörighet till konsultföretaget/bemanningsföretaget/konsultnätverket som till kundföretaget	20
Jag känner ofta mer tillhörighet till konsultföretaget/bemanningsföretaget/konsultnätverket	39
Jag känner ofta mer tillhörighet till kundföretaget	7
Ingen uppfattning	6

Fråga 27. Anser du att den eventuella dubbla tillhörigheten påverkar lojaliteten till kundföretaget?

Antal svarande: 70

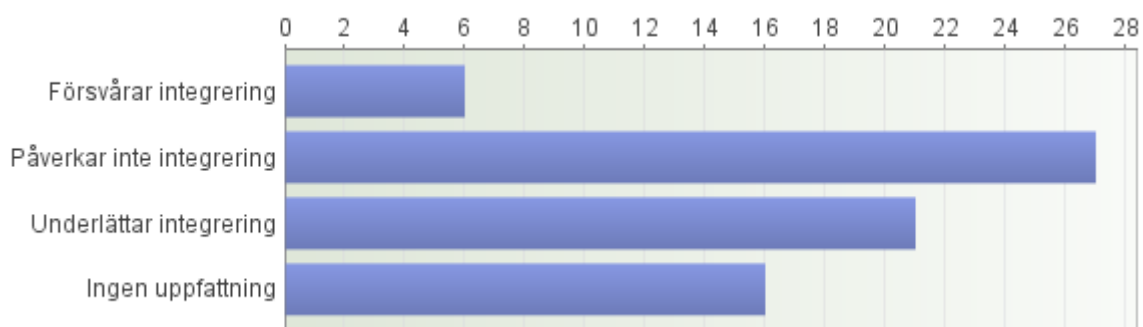


Fråga 28. Hos kundföretaget finns ofta ett flertal konsulter stationerade. Hur tror du att detta påverkar dig att etablera sociala relationer med de ordinarie anställda på företaget, i jämförelse med om du är ensam konsult på arbetsplatsen?

	Hos kundföretaget finns ofta ett flertal konsulter stationerade. Hur tror du att detta påverkar dig att etablera sociala relationer med de ordinarie anställda på företaget, i jämförelse med om du är ensam konsult på arbetsplatsen?
Andra konsulters närvaro påverkar inte min relation till ordinarie anställda	47
Andra konsulters närvaro resulterar ofta i att jag etablerar djupare relation med konsulterna än med de ordinarie anställda	15
Andra konsulters närvaro resulterar ofta i att jag etablerar djupare relation med ordinarie anställda än med konsulterna	2
Vet ej, arbetar ofta som ensam konsult ute hos kund	8
Övrigt	2

Fråga 29. Konsulter arbetar ofta över organisatoriska gränser, vilket gör att konsulten möter olika organisationskulturer. Hur påverkar detta din integrering vid nya konsultuppdrag

Antal svarande: 70



Fråga 31. Upplever du ett visst utanförskap som konsult på kundföretag?

Antal svarande: 71

