

Kandidat uppsats i offentlig förvaltning HT12

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Dilan Mohammed

Arzu Tan

Handledare: Julia Carlsson

Examinator: Iwona Sobis

Bemanning och ledarskap

**En fallstudie om praktiska problem för chefer vid användning av
bemanning.**

Sammanfattning

Den här uppsatsen handlar om hur mellancheferers uppfattningar om bemanning påverkar deras handlingsutrymme. Uppsatsen är en fallstudie som bygger på 4 semistrukturerade intervjuer med chefer på mellannivå inom transportstyrelsen, kundtjänst Körkort myndighet i Örebro. Syftet är att beskriva och ge djupare förståelse för hur bemanning påverkar mellanchefernas handlingsutrymme och vilka praktiska problem de upplever på grund utav bemanning som mellanchefer på myndigheten. Empirin har analyserats med hjälp av kontraktstyrning ur NPM, handlingsutrymme, ledarskap och a garbage can modellen. Uppsatsen visade att visäntlig kunskap hos mellanchefer saknades vid användning av bemanning. Mellanchefernas handlingsutrymme påverkades inte till det negativa, just för att det brister i chefers kompetenta kunskaps inom ansvars områden som råder mellanchefer och konsultchefer. Studien visade att mellanchefer i samband med användning av bemanning inte alls var en avlastning för mellanchefer. Ökad inte effektiviteten, utan mellancheferna tog på sig en större roll, ansvar och beslut än de var befogande till. Där med blev mellanchefer mer sårbara när ansvarsutkrävande krävdes ovanifrån.

Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	4
1.1	Problem och syfte.....	7
1.2	Almega.....	8
1.3	Körkortsmyndigheten.....	9
1.4	Avgränsningar.....	9
1.5	Disposition.....	10
2.	Metod.....	11
2.1	Kvalitativ forskningsmetod.....	11
2.2	Fallstudie.....	11
2.3	Val av organisation och intervjupersoner.....	12
2.3.1	Intervju metod.....	12
2.1	Validitet och reliabilitet.....	13
2.2	Metodkritik.....	14
3.	Tidigare forskning och uppsatsens referensram.....	16
3.1	Tidigare forskning.....	16
3.2	Mellanchefer.....	17
3.2.1	Ledarskap och chefskap.....	17
3.2.2	Kommunikation.....	18
3.2.3	Handlingsutrymme.....	18
3.3	A garbage can model of organizational choice.....	19
3.1	Kontraktstyrning.....	21
4.	Resultat.....	23
4.1	Mellanchefers uppfattning om ledarskap.....	23

4.2	Kommunikation	25
4.3	Handlingsutrymme	29
4.4	Beslut.....	29
5.	Analys	32
5.1	Mellanchefernas uppfattning om ledarskap	32
5.2	Kommunikation	32
5.3	Handlingsutrymme	33
5.4	Beslut.....	34
6.	Diskussion och Slutsats.....	36
6.1	Självkritik	40
6.2	Vidare forskning	41
7.	Referenser	42
	Bilaga 1:	44
	Bilaga 2:	45

1. Inledning

I det här kapitlet ger vi en översikt över problemets bakgrund, den problematik som ligger till grund för vårt syfte samt vår frågeställning. Vi redogör även för våra avgränsningar. Vi avslutar kapitlet med en disposition av uppsatsen.

Bemanningsdirektivets genomförande i Sverige (SOU 2011:5) fångade vårt intresse. Ämnet bemanning är aktuellt och något som präglar hur medborgare i Sverige söker jobb i modern tid. Istället för att direkt gå till ett företag väljer medborgare allt oftare att förvärva ett jobb genom en mellanhand ett s.k. bemanningsföretag. Det har skett en stark förändring sedan 1993 då arbetsförmedlingen förlorade sitt monopol och det blev tillåtet för privata aktörer att etablera sig på arbetsmarknaden.

SOU 2011:5 handlar om bemanningsföretag och deras anställda. Utredningen fokuserar på de externt anställda som kundföretag hyr in via bemanningsföretag. Målet med utredningen är att främja, upplysa samt ge alternativ för att förbättra anställnings- och arbetsvillkoren för den externa arbetaren. Likabehandlingsprincipen kommer från bemanningsdirektivet och är ett förslag från SOU 2011:5. Den innebär att den uthyrda (externa) arbetstagaren skall vara berättigad till lika grundläggande arbets- och anställningsvillkor som interna arbetstagare.

Den svenska bemanningsbranschen är över 100 år gammal. Det har sedan länge funnits privata arbetsförmedlingar. 1905 startade det första bemanningsföretaget i Sverige utav kvinnor som försökte klara sin försörjning. Kvinnorna erbjöd företag tjänster såsom maskinskrivning och bokföringsarbete, dock utfördes arbetet vid den tiden i kvinnornas egna lokaler. Genom åren utvecklades bemanningsbranschen och 1953 vidareutvecklades idén om att sälja tjänster till företag ytterligare. En kvinna vid namn Ulla Murman började låna ut personal direkt till kunder istället för att låta dem utföra arbetet i egna lokaler. Det dröjde inte länge innan tjänsten blev populär och allt fler kvinnor startade sina egna firmor. Som en reaktion på det ökade antalet privata arbetsförmedlingar statades en offentlig arbetsförmedling år 1902. Med tiden skärptes lagen gällande bemanning och det blev allt svårare för bemanningsbolag att verka på den svenska arbetsmarknaden. Sverige anslöt sig senare till ILO- konventionen, vilket ledde till en ny lagstiftning vars mål var att avskaffa all privat

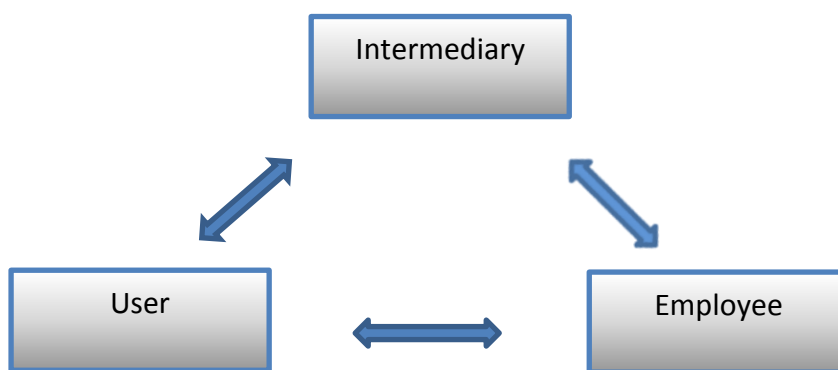
arbetsförmedling. Följaktligen förbjöds all yrkesmässig förmedling i vinstsyfte. 1940 blev bemanning en del av det statliga monopolet och det skulle dröja länge innan bemanningsbranschen skulle få se ljuset av arbetsmarknaden igen. Privata arbetsförmedlingar var förbjudet fram till 1993. 1992-93 sade Sverige upp ILO-konventionens paragraf nr 96 och 181 och det statliga monopolet av arbetsförmedlingen avskaffades. Bemanningsbranschen är idag ett hett ämne och branschen har blomstrat ekonomiskt sedan 1993. Idag finns det fler bemanningsföretag än någonsin tidigare. Många av bemanningsföretagen är småföretag som lever på goda meriter, så kallade goodwill. Några är riktigt stora multiföretag såsom exempelvis Manpower, Proffice, Adecco, Poolia, Lernia och Uniflex. Lernia och Samhall är statligt ägda bemanningsföretag, resterande är privatägda. De allra största bolagen beräknas inneha så mycket som 70-75% av marknaden. De flesta bemanningsföretag vill bli beaktade som seriösa och väljer därför att validera företaget. Validering uppfylls genom att bli medlem och auktoriserad av Almega, vilket säkerställer att man uppfyller höga krav (Granberg 2011).

Dagens marknad förändras ständigt, tillgång och efterfrågan på varor och tjänster gör att företag måste anpassa sin verksamhet och arbetskraft utefter förändringar. Följaktligen är företag idag i behov av en flexibel personalstyrka, på grund av en ständigt varierande arbetsbelastning. Extern bemanning ger företag möjligheten att under vissa perioder hyra in tidsbegränsad arbetskraft för att tillgodose dessa behov. Istället för att anställa väljer företag idag en tidsbegränsad arbetskraft från bemanningsföretag, allt från en dag till flera år.

I Sverige har det sedan 1990-talet skett en markant ökning av användningen av inhyrd personal (Granberg 2011). Idag är det inte bara privata företag som använder sig av bemanning, det är även vanligt förekommande inom den offentliga sektorns verksamheter. Bemanningsbranschens expansion och utbredning inom den offentliga sektorn, kan beskrivas vara en del av en större samhällsutveckling som skett under de senaste två decennierna under benämning av New Public Management [NPM]. NPM handlar om de förändringar som skett i hur vår offentliga verksamhet tills idag. New Public Management förstås som ett mångtydligt koncept som består av olika managementidéer, inspirerade från den privata sektorn som blivit förebild för implementering i offentlig sektor. Nya styrnings- och ledningsmetoder har introducerats i syfte att leda till ökad effektivitet. Den offentliga sektorn har kommit att efterlikna den privata sektorn för att försöka uppnå effektivitet och flexibilitet inom

organisationer (Almqvist 2006). Ett av medlen som anses vara väldigt populärt och välanvänt till att bli mer effektiv och flexibel är att använda sig utav bemanningsbranschens tjänster. Personaluthyrningsföretag är anslutna till Almegas underavdelning Bemanningföretagen. Almegas underavdelning är en bransch- och arbetsgivarorganisation vars arbetsuppgift, satt upp föreskrifter, riktlinjer och moraliska förhållningssätt för hur de anslutna företagen ska agera och förhålla sig på arbetsmarknaden i jämförelse med medarbetare, kunder och andra parter. När ett företag tecknar ett tillträde i Almegas underavdelning förbinder företaget vid dessa skyldigheter (Almega 12-12-07). En utav skyldigheten är trepartsrelationen, när en organisation använder sig utav bemanning så ingår organisationen per automatik i en trepartsrelation pga. att det tillkommer en tredje part, bemanningsorganisationens konsultchef.

Utifrån Bergströms (2003) modell av bemanningsbranschen, ska vi redogöra hur inblandade aktörer utgör en trepartsrelation.



Figur 1: Trepartsrelations modell (Egen omarbetad modell av Bergström 2003:9).

Intermediary kan fritt tolkat vara konsultchef på bemanningsföretag, *employees* kan fritt tolkat vara arbetstagare och *user* kan fritt tolkat vara kund eller beställare. Bergström ger en bra definition på samarbetet mellan de tre parterna "[...] Intermediary in the labour market that provides both the individual and the user with services of matching supply and demand of labour and risk diversification (Bergström 2003:9)". Kund/beställare som brukar den tidsbegränsade arbetstagaren intar inte rollen som arbetsgivare utan rollen som handledare och vägvisare för arbetet som skall genomföras. Begreppet arbetsgivare blir därför, enligt Bergström problematiskt. Arbetstagaren har en arbetsgivare, kunden/beställaren, som endast delvis fogar över arbetsuppgifterna. Ansvaret ligger på en tredje part konsultchef i

bemanningsföretaget. Med andra ord leds och övervakas arbetsuppgifterna indirekt utav en konsultchef. Anställningsförhållanden kan vara komplexa mellan arbetstagare och arbetsgivare i ett företag där man inte brukar sig utav en mellanhand (bemanningsbranschen). När företag nu använder sig utav en mellanhand blir relationen mellan arbetstagare och kund/beställare än mer komplex i jämförelse med vanliga fall, eftersom att arbetsuppgifterna förmedlas via en tredje part (Bergström 2003).

1.1 Problem och syfte

Under senaste åren har bemanning inom offentlig sektorn ökat i en dramatisk takt. Nyligen skrev Svenska Dagbladet en artikel, från 2010-2012 har myndigheter som Trafikverket, Skatteverket och Transportstyrelsen hyrt in bemanning till beloppet av 1 miljard svenska kronor. Det är via skattemedel man har hyrt in bemanningen, vidare kan man läsa att människor inom bemanningsbranschen idag arbetar utan att ha inflytande på jobbet (SvD 12-10-22). Med denna artikel vill vi påvisa att flera myndigheter använder sig utav bemanningsföretag, vilket vi tror kommer leda till att fler chefer kommer hamna i olika dilemma eller problematik med tanke på likabehandlingsprincipen.

Den trepartsmodell som vi har beskrivit ovan visar en komplex situation i personalinhyrningssammahang. Arbetstagare är anställda hos ett bemanningsföretag där konsultchefen är arbetsgivaransvarig men inte ansvarar för det praktiska arbetet. Följaktligen kan konstateras att det saknas vad vi kallar en ”vanlig” chef – medarbetarrelation. Detta eftersom kunden/beställaren inte fogar över både arbetsgivaransvar och det praktiska arbetet. Utifrån detta har vi fått funderingar över hur chefer inom en organisation som anlitar bemanningspersonal organiserar det vardagliga arbetet utifrån de premisser som anlitaandet av extern personal kan medföra samt vilka problem de bemöter i det vardagliga arbetet på grund av bemanning. Vi har valt mellanchefer av den anledning, vi anser att de praktiska problemen blir mest påtaglig på denna nivå inom organisationer.

Syftet med uppsatsen är att beskriva och förklara vilka praktiska problem upplever mellancheferna från kundtjänst Körkort myndighet i Örebro på grund av bemanning och hur bemanning enligt deras uppfattningar påverkat deras handlingsutrymme i den vardagliga verksamheten.

1.2 Almega

Almega är Sveriges ledande arbetsgivarorganisation inom tjänstesektorn, det finns sju olika tjänsteförbund som representerar 60 olika branscher. Almega hjälper till med alla former av personalfrågor, från anställning till uppsägning. Förhandlare och experter har möjlighet att ge personlig och professionell rådgivning när det behövs för arbetaren. De huvud punkterna de riktar sig emot är arbetsrätt, kollektivavtal, lönebildningar, arbetsmiljö, jämställdhet, diskriminering, försäkringar och offentlig upphandling (Almega 12-12-07).

De mer seriösa bemanningsföretag, med andra ord de som vill legitimera sig gentemot allmänheten, har gått med i Almega. För att gå med måste bemanningsföretag uppfylla auktorisationsvillkoren för att bli sedda som en legitim verksamhet. Bemanningsföretag har enligt Almega ett ansvar för att den anställda har det bra hos kunden men det är kunden som är arbetsmiljöansvarig. Samma regler och policy som omfattar kundens egna anställda skall även omfatta den inhyrda. Det skall även nämnas att konsultchefen som ansvarar för respektive anställd har ansvaret att kontrollera att den anställda har god arbetsmiljö. All bemanning jobbar lönemässigt utifrån genomsnitts förtjänstläge (GFL). Detta sker automatiskt utan att det ställs särskilda några krav på den bemanningsanställdas kunskap kan de få en snittlön som ordinarie anställd har kämpat sig upp till (Almega 12-12-07).

Bemanningsanställda har ingen som för deras talan eftersom branschen jobbar utifrån en kund/ beställare perspektiv, vilket leder till att branschen hellre för kundens talan vid exempelvis nedskärningar. Det har tillkommit nya EU-direktiv såsom likabehandlingsprincipen som regeringen har godkänt, dessa kommer att börja gälla från och med 1/1-2013. Bemanninganställda vill att bemanningsföretag skall föra deras talan och inte kundens, men än så länge har inte en motion av detta slag godkänts i Sverige, bara hos EU (Riksdagen 12-12-07).

Alla företag som hyr sin personal måste jobba under uthyrningslagen som klart och tydligt säger att det enda ansvaret kundföretaget har är att tillgodose det minst grundläggande för den anställda, i och med att likabehandlingsprincipen skall tillämpas. Kundens enda skyldighet gentemot den inhyrda anställda är att tillgodose de anställdas tillgång till gemensamma

anläggningar, som vanliga anställda samt de villkor som lokalt är gällande för arbetsplatsen (Bemanningsföretagen 12-12-07).

Ansvar för de anställdas utbildningsmöjligheter, arbetsmiljö, fysiska och psykiska hälsa ligger hos bemanningsföretag. Bemanningsföretag har det stora ansvaret att tillgodose den anställda med dessa skyldigheter. Hur man ska applicera dessa skyldigheter är inte formulerad utan lokala föreskrifter gäller och det skiljer sig beroende på vilken bransch man tillhör.

1.3 Körkortsmyndigheten

Fallstudien genomförs på avdelningen kundtjänst Körkort i Örebro som tidigare var uppdelat mellan två olika myndigheter; Länsstyrelsen och Vägverket. 2010 centraliserades organisationen och blev till en enhet under Transportstyrelsen med benämningen kundtjänst Körkort. Deras uppgift är att svara på allmänhetens frågor kring körkort och körkortportalen (hemsidan). Man vänder sig till kundtjänst Körkort för att få svar på följande frågor (Körkortsportalen 12-12-28):

- Avgifter för eller ansökan om körkortstillstånd, traktorkort, handledarskap och förlängning av högre körkortsbehörigheter
- Förarbevis
- Körkortstillverkning
- Körkortsförnyelse
- Utbyte av utländska körkort
- Körkort med villkor
- Läkarintyg
- Varningar, återkallande av körkort och andra körkortsingripanden
- Alkolås

1.4 Avgränsningar

Vi vill undersöka ett fenomen, praktiska problem som kan förekomma för mellanchefer vid användning utav bemanning. Uppsatsen fokuserar på mellanchefers synvinkel och uppfattningar. Anledningen till att vi har valt denna inriktning är för att det inte finns någon

tidigare forskning om ämnet. Det finns många organisationer som använder sig utav bemanning, med tanke på att vi skulle studera en offentlig organisation var det lämpligt att välja en myndighet. Efter att vi har läst artikeln från SvD valde vi att fokusera på en enhet inom Transportstyrelsen i Örebro, kundtjänst Körkort.

1.5 Disposition

I kapitel 2 redogör vi för vårt tillvägagångssätt och den metod som vi har använt oss utav, för att besvara vårt syfte. I kapitel 3 redogör vi för de teorier som vi valt som referensram, för att besvara vår forskningsfråga och för att uppnå uppsatsens syfte. I kapitel 4 redogör vi empirin vi har samlat in via personligintervjuer. Våra respondenter består utav fyra mellanchefer på enheten kundtjänst Körkort inom Transportstyrelsen. I kapitel 5 redogör vi empirin vi har samlat in via personligintervjuer samt analyserar empirin med hjälp av tidigare presenterad teori. I kapitel 6 redogör vi för våra slutsatser och besvarar vårt syfte med uppsatsen. Kapitlet innefattar även diskussion och reflektion över uppsatsen samt förslag till vidare forskning.

2. Metod

I det här kapitlet redogör vi för vårt tillvägagångssätt och den metod som vi har använt oss utav, för att besvara vårt syfte.

2.1 Kvalitativ forskningsmetod

Uppsatsen bygger på att undersöka om mellanchefer upplever praktiska problem när enheten använder sig utav bemanning. För att kunna besvara vår forskningsfråga finns det två olika metoder att använda sig utav, antingen kvalitativ eller kvantitativ metod. Vi har valt att göra en kvalitativ studie för att kunna besvara vår forskningsfråga, den är i högsta grad lämpad för vår studie. Vi vill ta reda på uppfattningar och upplevelse av mellanchefernas arbetssituation inom den valda enheten som använder sig av bemanning. Denna uppsats är en beskrivande studie av den verklighet som våra mellanchefer befinner sig i. Vi har försökt att skapa en förståelse för hur mellanchefer upplever och handlar i specifika situationer. Användning utav kvalitativ forskningsmetod bidrar till ny information och ökar även insikten om det valda ämnet (Bryman 2008).

2.2 Fallstudie

Med tanke på den avgränsning vi har gjort utgår vi ifrån en fallstudie, eftersom att vi har gjort ett strategiskt urval av en analysenhet. Vi ska undersöka en avgränsad enhet inom Transportstyrelsen där fallet innefattar en grupp mellanchefer. Fallstudie som forskningsmetod används i syfte att skapa en grundlig insikt och en helhetsbild om en enda företeelse eller enhet och samtidigt tolka de inblandade personernas tankar och upplevelser. Fallstudien innebär inte enbart en intensiv beskrivning av fenomenet, utan bygger även på en grundlig analys som leder till ett forskningsresultat. En fallstudie av kvalitativ form, har utgångspunkten att upptäcka, tolka och skapa insikt istället för hypotesprövning. Vi valde att arbeta på detta sätt för att skapa kunskap om hur ett visst fenomen påverkar en enhet, detta har vi gjort genom kvalitativ datainsamling. Fallstudien är en process där målet är att analysera och klargöra situationens helhetsbild i kvalitativa terminologier. Fallstudier kombineras ofta

med intervjuer, enkäter och observationer för att samla in mängder med information, som sedan används för att ge en utförlig bild av det undersökta fallet (Bryman 2008).

2.3 Val av organisation och intervjupersoner

Vi valde att intervjua mellanchefer inom en enhet på Transportstyrelsen. Anledningen till att vi valde Transportstyrelsen är för att det använder sig av bemanningen i en hög grad. Allt mer skattepengar hamnar i bemanningsföretagens fickor. Vi fick kontakt med en dam vid namn Birgitta på HR avdelningen inom Transportstyrelsen. Det var väldigt svårt att få kontakt med personen ifråga och att leta fram de personer som är bäst lämpade för intervjuerna. Birgitta var till stor hjälp, vi mailade över en kort presentation om uppsatsen och syftet med intervjuerna. Därefter fick vi information om vilka mellanchefer vi kunde kontakta och kontaktuppgifter till respektive mellanchefer. Vi mailade över presentationen om uppsatsen till mellancheferna inom en och samma enhet och bokade en intervju med respektive mellanchefer. Givetvis hade vi krav på vilka respondenter som skulle ingå i vår studie. Ett krav var att de skulle jobba under en och samma enhet och att denna enhet till stor del använder sig utav bemanning. Det var även viktigt att intervjupersonerna kände att det var frivilligt att ställa upp och diskutera sin arbetssituation. Detta ansåg vi var viktigt för att komma åt deras upplevelser i ämnet. Härmed har vi gjort ett målinriktat urval dvs. skapat en överensstämmelse mellan forskningsfrågan och urval. Forskare brukar generellt sätt göra urval utifrån sina önskningsfrågor för att hitta relevanta intervjuobjekt för sin forskningsfråga (problemområde) (Bryman 2008).

2.3.1 Intervju metod

Vi valde att använda en semistrukturerad intervjuguide för att samla in empirisk data. Semistrukturerade intervjuer ger goda förutsättningar för att nå kunskap och kunna tolka respondenternas attityder gentemot ämnet. Det ger möjligheten att ställa viktiga uppföljningsfrågor till det som uppfattas vara viktiga svar. Intervjuerna genomfördes enskilt med intervjupersonerna. Vid varje intervju tillfälle tillfrågades respondenterna om de samtyckte till att intervjun spelades in. Vi använde oss utav två inspelningsapparater, anledningen till detta var för att försäkra oss att om någon utav inspelningsapparaterna slutade fungera hade vi en andra i reserv. När alla intervjuer var klara transkriberade vi vårt material. Intervjuerna delades upp för transkribering mellan oss båda författare. För att inte förvirra

respondenten, intervjuade en utav oss och den andra lyssnade aktivt och avbröt endast om något var otydligt eller om denne hade någon följdfråga att ställa. Vi såg till att samtalet flöt på under intervjuerna med det fyra olika mellancheferna.

När vi tog kontakt med mellancheferna begränsade vi oss till att enbart förklara temat för intervjuerna, med anledning att vi inte ville att de skulle kunna förbereda sig inför våra frågor. Vi vill fånga deras första tankar kring ämnet. Intervjuerna gemonfördes på arbetsplatserna och under arbetstid. Vi ville inte besvara dem på något sätt samt att det skulle känna sig mer trygga i sin egen arbetsmiljö. Att utföra intervjuerna på deras arbetsplats gick väldigt bra, vi satt i ett grupprum och alla intervjuer utfördes utan att vi blev avbrutna. Intervjuerna tog upp till en timme att genomföra. Efter att intervjuerna transkriberats, försökte vi koda materialet för att kunna utföra en analys.

2.1 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är två begrepp som är viktiga även i en kvalitativ forskning. Le Compte och Goetz 1982, Kirk och Miller 1986, Peräkylä 1997 (ref av Bryman 2008) är exempel på forskare som har försökt tillämpa begreppen på den kvalitativa forskningens praxis. De anser att det är relevant att använda sig av begreppen för att den kvalitativa forskningen ska kunna granskas. Samtidigt finns det forskare som anser att begreppen ingår i den kvantitativa forskningen och gör dem oanvändbara eller olämpliga i ett kvalitativt sammanhang. Vi har valt att utgå från Guba och Lincoln 1985 (ref av Bryman 2008) som har tillämpat validitets- och reliabilitetsbegreppen i kvalitativ forskning, dock används inte termerna på riktigt samma sätt. Trovärdighet motsvaras av intern validitet dvs. hur troliga eller sannolika resultaten är. Överförbarhet är en parallell till extern validitet dvs. om resultatet kan tillämpas i andra kontexter. Pålitlighet liknar reliabilitet dvs. om man får likartade resultat även vid ett antal tillfälle. Konfirmering svarar mot objektivitet dvs. om forskaren har haft kontroll över sina värderingar och inte påverkar resultatet utifrån egna tankar och värderingar.

Trovärdigheten i uppsatsen bygger på tänkbara beskrivningar av den sociala verkligheten enligt Bryman, den sociala verkligheten i uppsatsen avser praktiska problem mellanchefer upplever på grund utav bemanning. För att öka trovärdigheten i uppsatsen har vi valt att göra

en respondentvalidering. Respondentvalidering innebär enligt Bryman att man rapporterar resultatet till de respondenter som är den del av den sociala verkligheten studerats för att dessa ska bekräfta att vi som forskare uppfattat den verkligheten på rätt sätt. Efter att transkriberingen var färdig skickades rapporterna till var och en av respondenten. Målet var att få en bekräftelse på att vi som forskare hade tolkat resultatet och uppfattningar stämde överens med de studerande personers uppfattningar, det visade sig att det stämde överens. Överförbarheten enligt Bryman handlar om resultatet vi har fått fram i denna uppsats och hur pass överförbara resultaten är till andra sociala miljöer. Vi har försökt att göra djupa beskrivningar av den sociala verkligheten, vilket ingår i en kvalitativ forskning. Överförbarheten blir inte alltid så stark pga. att vi har använt oss utav ett begränsat urval. Om en liknande forskning hade genomförts på en annan organisation med liknande struktur, kan vi inte försäkra att utfallet blir lika. Vi anser att vår uppsats är unik utifrån resultatet vi har fått, överförbarheten av vårt resultat är inte utförbart med tanke på den empiri vi har samlat in. Guba och Lincoln 1985 (ref av Bryman 2008) menar att:

”En fyllig redogörelse eller en ”tät” beskrivning förser andra personer med något som de kallar en databas med vars hjälp de kan bedöma hur pass överförbara resultatet är till en annan miljö.” (Bryman 2008, s.355)

Pålitligheten i uppsats kan inte vi som författare bedöma enligt Bryman, huvuduppgiften för oss som undersökare är tillgängliggörandet av det insamlade materialet till uppsatsen. För att kunna styrka pålitligheten är det upp till andra forskare att granska materialet. Vi som undersökare har försökt att hålla tillbaka våra egna tankar och värderingar, för att inte påverka vårt resultat eller slutsatser. Vi har försökt att arbeta i god tro och sparat våra egna tankar och värderingar till diskussionsdelen (Bryman 2008).

2.2 Metodkritik

Kritik mot den kvalitativa undersökningen är att den sägs vara alltför impressionistisk och subjektiv dvs. *”I alltför stor utsträckning bygger på forskarnas ofta osystematiska uppfattningar om vad som är viktigt och betydelsefullt och även på det nära och personliga förhållande som de etablerar med undersökningspersonerna”* (Bryman 2008, s. 368).

Kritiken med utgångsläge i kvantitativ forskning, lägger tonvikten på att redogöra de teorier som sedan ska underkasta en empirisk analys. Enligt Bryman, om man jämför kvantitativ och kvalitativ studie ger den kvalitativa studien ett större utrymme för forskarens egna tolkningar och värderingar, vilket kan påverka relevansen av studieobjektet. Vi har försökt att hålla en självkritisk ställning till materialet för att minska på vår egen påverkan på materialet (Bryman 2008).

Vi som forskare har valt att göra en kvalitativ undersökning, dock blir det svårt att replikera studien. I en kvalitativ undersökning är vi som forskare det viktigaste redskapet vid datainsamlingen ”- *det som observerar och registrerar och det som forskaren väljer att inrikta sig på är till stor del beroende av hans eller hennes intresse*” (ibid, s.368).

I denna uppsats blir det svårt att replikera en datainsamling via intervjuer, i och med att intervjuerna är en samverkan mellan två individer vid ett särskilt tidpunkt. Intervjuobjekten kan påverkas av forskarnas subjektiva benägenheter. För att minimera subjektiva handlingar har vi använt oss utav respondentvalidering. Det är fortfarande obeslutsamt om kvalitativa studier är replikerbara.

Kritik som Bryman tar upp mot fallstudiedesignen är att den medför låg överförbarhet och att man kan ifrågasätta ifall slutsatser från ett fall är generaliserbara (Bryman 2008). Det är tveksamt om resultatet vi har fått fram i denna uppsats, är överförbara till andra sociala miljöer.

3. Tidigare forskning och uppsatsens referensram

I det här kapitlet redogör vi för de teorier som vi valt som referensram, för att besvara vår forskningsfråga och för att uppnå uppsatsens syfte.

3.1 Tidigare forskning

Det finns ingen tidigare forskning kring hur mellanchefer upplever bemanning, utan vikten har legat på hur de externt anställda har upplevt anställningsformen. Forskningen kring den externa arbetstagaren handlar om hur den anställda upplever sin anställning på ett bemanningsföretag. Enligt Granberg känner konsulten ingen tillhörighet, med tanke på att han/hon inte arbetar hos sin arbetsgivare utan på ett kundföretag. Att växla mellan olika organisationer, hela tiden anpassa sig efter nya rutiner och arbetsuppgifter, att inte inneha en fast punkt, är påfrestande för den externa arbetstagaren och sociala påfrestningar kan förekomma (Granberg 2011). Gunilla Olofsdotter (2008) skriver i sin avhandling ”Flexibilitetens främlingar – om anställda i bemanningsföretag”. Skriver om att konsultchefens ledarskap blir väldigt komplext med tanke på att man utövar ledarskapet från långt håll. Det blir svårt att avgöra om konsulchefer utför sitt jobb bra eller dåligt. Konsultchefer ska motivera sin personal för att arbetsprestationer ska öka samt att konsultchefen innehar det direkta personalansvaret över konsulten. Konsultchefer ska ha en ständig kontakt med kundföretag och bemanningspersonal, ska agera enligt trepartsrelationen som nämndes tidigare. Walter (2005) för i sin avhandling ”Som hand i handske” ett liknande argumentation som Olofsdotter. Konsultchefen skall ha kontakt med konsulten samt kundföretagets representant, men även Walter anser att det brister i trepartsrelationen. Olofsdotter (2008) anser att bemanningsföretagens huvuduppgift är att placera rätt person på rätt plats, emellanåt skickar dem ut fel personal till kundföretagen. Vilket är till bemanningsföretagets nackdel, det råder en hård konkurrens bland alla bemanningsföretag. Att skicka ut rätt personal och hålla relationen med kundföretaget är viktigt, för bemanningsföretagets rykte samt är kundföretaget nöjda blir framtida återbokningar möjliga. Arbetsvillkoren överlag i bemanningsföretag är sämre än vid en ordinarie anställning.

3.2 Mellanchefer

Mellanchefernas uppgift är att förverkliga organisationens visioner i handling. Mellancheferna får direktiv uppifrån ledningen därefter skapas ett kommunikationsflöde för att kunna kommunicera organisationens mål till sina respektive medarbetare (Thylefors 2007). Det finns dock ett dilemma för mellancheferna, oftast hamnar det i kläm mellan personalens begäran och ledningens avgöranden. Cheferna som ingår i mellannivå position har ett stort ansvarsområde, men även ett avgränsat utrymme att handla i. Positionen som mellancheferna har i en organisation är i mitten, konsekvensen av detta blir att mellancheferna hamnar i kläm mellan det över och underordnade (Alvesson 2006). Mellanchefernas rollbeskrivning kan vara väldigt diffust, eftersom att det har ett samspel mellan två roller. Med andra ord det tar order och leds av ledningen uppifrån samtidigt som det ger order och leder sina medarbetare under sig (Thylefors 2007). Enligt Ahltopp (2003) finns det en omständighet som påverkar mellanchefernas ledarskap, kommunikationen med medarbetarna. Brister kommunikationen när det gäller att förmedla mål, arbetsuppgifter och att lösa konflikter med medarbetaren kan det påverka organisationen negativt (Ahltopp 2003). Ett annat problem som förknippas med mellanchefer är handlingsutrymme, deras roll är diffust definierad, vilket leder ibland till att mellancheferna blir inte säkra på vad han/hon får lov att göra. Det finns tre centrala begrepp som förknippas med mellanchefer är handlingsutrymme, ledarskap och kommunikation (Thylefors 2007). Vi kommer nu att beskriva dessa begrepp för att få en djupare inblick.

3.2.1 Ledarskap och chefskap

Det finns en skillnad mellan ledarskap och chefskap, chefskap innebär att dirigera med regler och föreskrifter som tilldelas av en styrelse uppifrån och ansvarar för att arbetsuppgifter skall lösas och resultat skall åstadkommas (Maltén 2000). Ledarskap innebär till en större del att motivera medarbetarna just för att ledaren är i ett ledarskap och är beroende av sina medarbetare. Det är viktigt att se till att medarbetarna trivs och mår bra inom organisationen och att engagera och motivera för att resultat skall åstadkommas. Medarbetarna ska få ansvar som leder till att dem har möjlighet till att växa inom organisationen. Men ledarskap är mer än detta, det är en process där ledaren försöker utforma och definiera verkligheten för andra samt påverka verksamheten mot uppsatta mål. I slutändan är det målen som ger syfte åt

ansträngningar som organisationen villigt försöker att uppnå. Mål, syfte är grunden för att ge mening för organisationens handlingar som skapar betydelse av det medarbetarna åstadkommer tillsammans (Yukl 2008). Med andra ord ryms chefskap i ledarskapet, skapar mellanchefer bra grunder för ett bra ledarskap leder det till att chefskapet blir bra. Ledarskapet påverkar förutsättningarna för chefskap, om ledarskapet är svagt påverkar det i sin tur att chefskapet försämras och påverkar medarbetarna och organisationen (Maltén 2000).

3.2.2 Kommunikation

Kommunikation anses vara ett utav de viktigaste verktygen för att uppnå en effektivitet i organisationer. Man kan undra varför kommunikation har en stor betydelse i en organisation, svaret är att medarbetarna känner sig mer delaktiga när det får vara med och fatta beslut. Samtidigt får medarbetarna en helhets bild av organisationen när kommunikationsflödet flyter på. Detta gynnar även chefer, medarbetarna får ett större förtroende och arbetar mer effektivt för att utföra uppgifterna. Medarbetarna är ute efter bekräftelse och vill gärna bli tagna på allvar, detta är en viktig del utav kommunikationen. Med bekräftelse menas att chefen accepterar medarbetarnas åsikt, känslor och värderingar. Att skapa en öppen dialog med sina respektive med arbetare är viktigt oberoende av maktposition och arbetsuppgift. Den grundläggande faktorn är kommunikation mellan människor för att begripa organisatoriskt relaterade problem, i form utav förändring, demokrati och effektivitet. Medarbetarna vill vara med och driva organisationen framåt och utveckla nya idéer för förändringar (Maltén 2007).

3.2.3 Handlingsutrymme

När man talar om handlingsutrymme talar man om handlingsfrihet som mellanchefern upplever. Deras handlingsutrymme kan begränsas eller breddas, det är omgivande strukturer och beslut fogas oftast av mellancheferns styrka. Men även organisationens struktur kan ge möjligheter eller hinder för mellanchefer, handlingsmöjligheter för mellanchefer formas utefter av organisationen medger. Bergling (1995) talar om förutsättningar som innebär både understödjande och förebyggande faktorer av både inre och yttre motgångar. För att utveckla denna tankegång delar Bergling (1995) in handlingsutrymmet i fyra olika nivåer.

- Intraindividuell struktur – Består av enskilda varelsens möjligheter att påverka förutsättningar att handla, med andra ord den enskildas inre förutsättningar.
- Interindividuell struktur – Omständigheterna mellan individer som bidrar till förutsättningar, med andra ord den enskildes yttre förutsättningar.
- Organisatoriska strukturen – Handlingsutrymmet styrs utav institutionella och organisatoriska förutsättningar, med andra ord den enskildes yttre förutsättningar.
- Samhällsstrukturen – Understödjande och förebyggande faktorer utifrån samhällets förutsättningar som påverkar ens handlande.

Berling (1995) belyser även att skiljelinjerna mellan det fyra nivåer är diffusa, eftersom att den enskilde inte håller sig till en nivå utan hoppar mellan de olika nivåerna. Detta bidrar till att de olika nivåerna påverkar varandra (Berling 1995).

Enligt Aronsson och Berglind (2001) förfogar mellanchefer någon form av kontroll, eftersom att han/hon kan avsiktligt påverka sin omgivning. Mellancheferna kan utvidga sin kontrollfär genom att anskaffa större handlingsutrymme, kontroll och fler möjligheter till inverkan på andra människor. Aronsson och Berglind (2001) belyser även att det finns en förbindelse mellan kontroll begrepp och handlingsutrymnings begrepp, men många gånger resulterar i begreppet handlingsutrymme. Innebörden av kontroll begreppet består av två synsätt utfallskontroll och handlingskontroll. Med utfallskontroll innebär mellanchefernas möjligheter dvs. via sitt avsiktligt påverkar sin omgivning och resultatet av sitt eget handlande. Handlingskontroll innebär mellanchefernas skicklighet genom att realisera sina planer och tankar i en påtaglig handling, dvs. här kontrollerar mellancheferna sina egna handlingar (Aronsson, Berglind 2001).

3.3 A garbage can model of organizational choice

Vi kommer att sammanfatta Cohen March och Olsens Garbage can modell från 1972 för att allmänt direkt anknyta till det särskilda fallet och utifrån Garbage Can- modell förklara hur organisationer tar beslut. Med hjälp av denna modell ska man kunna förklara och förstå hur

organisationer fattar sina beslut. Genom en organisation flyter fyra flöden: beslutstillfälle-, problem-, lösnings- och deltagarflödet. Varje flöde har sitt eget liv den och varje flödena är relativt oberoende av varandra. Enligt Cohen *et al* (1972) kan man tyda organisationer som ”En samling av val söker problem, frågor och känslor som söker beslutssituationer där de kan luftas, klargöras genom den lösning den söker. Frågor som kan vara lösningar och beslutsfattare som söker arbete” (Cohen *et al* 1972:68).

Det Cohen *et al* (1972) påpekar är att beslut skall ses som resultat av fyra ganska oberoende flöden. I självaste processen som leder fram till att beslut fattas, producerar de organisatoriska strukturerna, de länkar mellan de olika flödena och påverkar tidpunkt, beslutstillfällen, problem, lösningar och deltagare uppkommer eller samverkar. På detta sätt kan beslut varken fattas som ett noggrant resultat av jämförelse av mål och medföljande konsekvenser (en rationell modell), inte heller kunna ses som en förhandling mellan olika grupper och intressen (en politisk modell). Garbage can modellen är olik andra modellen efter som den kan fånga dynamiken i en beslutsprocess. Modellen lyckas med att göra just detta eftersom den är icke-statisk i sin analys. Detta kan ses genom att garbage can modell avskriver möjligheten att beslutsfattare kan vara rationella, inte minst i de mer komplexa situationer som kan förekomma. När man använder modellen måste man i analysen inkludera tillfälliga och oförsägbara företeelser som inträffar under beslutsprocessen. Man ska inte bara fokusera påförloppet/processen som leder fram till ett beslutsfattande, utan också på timingen. Garbage can modellen utmanar alltså det instrumentella sättet att förstå beslutsfattande på och tillåter istället att mer symboliska normativa förklaringar tas med i analysen (Cohen *et al* 1972).

Beslutstillfälleflödet

Flödet handlar om de beslutstillfällen som uppstår, de är tillfällen när organisationen förväntas att producera ett beslut. Dessa tillfällen uppstår i jämna mellanrum samt att varje organisation har olika tillvägagångsätt att meddela att beslutstillfälle har uppkommit. Alla beslutstillfällen karaktäriseras vidare av någon form av statdatum och förhoppningsvis ett slutdatum. Detta görs för att meddela beslutsfattarna att beslutstillfället har aktiverats, samt en beslutsstruktur, det vill säga ett slags lista över vilka aktörer som tänkas medverka i att fatta ett beslut (Cohen *et al* 1972).

Problemflödet

Problemflödet är ett flöde av problemställningar, exempelvis ett odemokratiskt styre, ekonomiska problem osv. Olika problem kan uppkomma exempelvis kontraktrelation. Alla problem kräver någon form av uppmärksamhet men dilemmat är att alla problem inte får den uppmärksamheten som den kräver, i vissa fall ingen form av uppmärksamhet. Alla problem enligt garbage can modell karakteriseras av dess inträdesdatum, det vill säga när problemet blir synligt för dess ägare och får uppmärksamhet (Cohen *et al* 1972).

Lösningensflödet

Lösningensflödet innehåller olika förslag, förändringar och idéer. Cohen *et al* (1972) beskriver lösning som någons produkt. Det finns lösningar, lösningar flyttas runt i lösningensflödet tills ett problem blir synligt. Sen gäller det att hitta rätt lösning till problemet för att koppla samman. Cohen *et al* (1972) menar även att det tar olika lång tid att lösa olika problem, beroende på vilken tidpunkt problemet eller lösningen uppmärksammas. Detta bygger på hypoteser av en ström av lösningar varierar eller att organisationens sök procedur efter lösningar är olika effektiva vid olika tidpunkter (Cohen *et al* 1972).

Deltagarflödet

Deltagarna kommer och går i deltagarflödet, med andra ord kan man säga att varje inträde är ett utträde på någon annan plats. Deltagaren träder in i ett deltagarflöde lika storartade konsekvenser på den beslutsprocess deltagaren lämnar, som den beslutsprocess deltagaren träder in i. Deltagarens delaktighet varierar beroende på organisationen och de olika åtaganden som deltagaren har påtagit och deltagaren har en begränsad tid och energi han/hon kan tillföra till organisationen (Cohen *et al* 1972).

3.1 Kontraktstyrning

NPM är inte ett koncept uppbyggt av en enhetlig teori, det finns en rad olika underbyggda perspektiv. Man talar om att organisationen som förfogar över ambitioner ska införa konkurrensutsättning, kontraktstyrning eller nya interna kontrollmekanismer. Här ställs organisationer inför tre olika strategiska valsituationer. De perspektiv som vi kommer att fokusera på är kontraktstyrning, därmed tar vi inte upp dem andra perspektiven (Almqvist 2006).

Kontraktstyrning innebär strukturering av organisationens kontraktsrelationer. Två grundläggande strategiska frågor är; hur kan organisationen utveckla sin skicklighet som beställare och vilken syn på kontraktet dvs. hjälpmedel för att reglera relationerna med olika leverantörer som organisationen vill sammanbinda.

Det finns fyra olika fördelar man talar om i anknytning till organisationen eller delar av den, utkontraktering (allmän begreppsanvändning *outsourcing*). I första hand talar man om specialisering, organisationen lägger fokus på sin kärnverksamhet och använder sig utav externa leverantörer som ansvarar för kringaktiviteterna. I andra hand talar man om marknadsdisciplin, genom marknaden generalisera utformningar som beställare och utförare. Beställaren ska fokusera på *vad* som ska presteras och utförarens på *hur* det ska presteras. Marknaden har en stor betydelse genom att understödja utförarna för att de ska sträva efter att producera på ett avseende som gör dem till ett konkurrenskraftigt alternativ och detta leder till att beställarna får fler alternativ att välja mellan. I tredje hand talar man om flexibilitet, organisationen har möjlighet att kontrollera sina fasta kostnader det görs genom att fastlägga hur mycket som ska produceras internt resp. efterfrågas externt. I fjärde hand talar man om kostnadsbesparing, organisationen kan använda sig utav *outsourcing*. Vilket innebär att kostnaderna minskar genom att anlita leverantörer för att producera varan eller tjänsten. På andra sidan finns det dock risker och nackdelar mot *outsourcing*. Kontraktssystemet framför krav på administrativt arbete, vilket ökar de administrativa kostnaderna för organisationen. En risk kan vara att det råder konflikt när det gäller ansvarsfrågan mellan beställare och utförare, vilket kan leda till komplikation och kostnadskrävande. En annan risk kan vara att den dagsaktuella varan eller tjänsten inte fångas upp av kontraktet, vilket egentligen är väldigt betydelsefullt för organisationen (Almqvist 2006).

4. Resultat

I det här kapitlet redogör vi empirin vi har samlat in via personligaintervjuer. Våra respondenter består utav fyra mellanchefer på enheten kundtjänst Körkort inom Transportstyrelsen.

4.1 Mellanchefers uppfattning om ledarskap

Samtliga intervjuade mellanchefer ansåg att grundläggande till att vara en bra ledare är tydlighet, rättvis och att man ska behandla alla medarbetare likvärdigt. Ingen utav medarbetarna ska känna sig utanför oavsett om den är extern eller intern anställd.

Mellancheferna var överens om att medarbetarna skulle känna av en viss frihet under sina skyldigheter dvs. det ska få chansen till att fatta egna beslut, skulle det behöva feedback eller hjälp finns mellancheferna tillhands.

Mellanchef 1:

- Jag tror jag är rättvis, väldigt blyg. Behandla alla som man själv vill bli behandlad. Att man behandlar alla, att man inte gör skillnad, alla ska synas, höras alla ska kännas att man behövs. Tydlig, försöker behandla alla lika. Att man ser alla, att man känner att man behövs.

Mellanchef 2:

- Jag skulle nog säga att jag är en ganska så mjuk ledare. Jag är ganska drivande och framåt och lösningsfokuserad. Jag jobbar väldigt lösningsfokuserat och det får väl ett visst driv framåt och jag tycker om att hitta lösningar. Jag vill nog hjälpa folk att hitta lösningar, motivera är viktigt med jag mer att det handlar om att man inte talar om för folk om vad dem ska göra. Utan att dem får känna att dem är med på vad som ska göras.

Mellanchef 3:

- Jag tycker om att vara tydlig, kommunikation med vad jag vill, vad jag har för förväntningar alla ska komma i tid. Att alla är med på sektionsmöten, där vi har information om vad som har varit kommer hända. En bra ledare är tydlig och lyhörd, en bra ledare vill se andra människor och växa, vinna förtroende och lyfter, större självkänsla.

Mellanchefer 4:

- Det skulle du nästan fråga någon andra höll jag på att säga, det var bra att du sa ledare. Jag vill inte se mig som chef utan jag är mer en ledare, fråga andra om vad dem tycker. Gillar inte och peka hand gillar att prata med folk. Jag vill förankra saker. Lyssnar, tar sig tid till personalen, trots allt att det är en arbetsplats mycket annat händer i personernas liv. Det händer alltid saker i livet det kan vara skilsmässa, dödsfall. Du ska lyssna på din personal finnas vid deras sida ta sin tid till det.

Samtliga mellanchefer vill att medarbetarna ska få möjligheten till att växa inom kundtjänst Körkort och om medarbetaren är extern eller intern har ingen betydelse. Mellancheferna delegerar arbetsuppgifter utefter kompetens. I det vardagliga arbetet förekommer ingen särbehandling enligt samtliga mellanchefer, dock kan det förekomma särbehandling vid förmåner som Transportstyrelsen erbjuder sina medarbetare t.ex. massage och julfest.

Mellanchefer 2:

- Vi gör inte skillnad på om du är Transportstyrelsens personal eller bemannings personal. Så har vi alltid haft. Vi har haft jätte många konsulter som fått olika ansvar som har känt sig behövda. Så länge man känner man vill å kämpar för det så är man ta på sig de uppgifterna oavsett anställningsform.

Mellanchefer 3:

- Bemanningen är här av en anledning och det är för att vi behöver arbetskraft, i det vardagliga arbetet görs ingen särbehandling. Jag tar inte ställning till arbetsställningen hos oss utan kompetens, drivande, duktig. Stoppar aldrig någon i sin utveckling.

- Hur får man bemanningen att växa?
- Genom att ge dem feedback.
- Har du rättigheter till det?
- Ja, det tycker jag att jag har i och med att dem jobbar här, vi är alla människor oavsett vart vi kommer ifrån.
- Det jag undrar när du säger att du ger feedback till bemanning, är har du någon föreskrift som ger dig rättighet till att ge feedback
- Det bryr jag mig faktiskt inte om i detta fall.

Mellanchef 4:

- Det finns ingen särbehandling, alla har lika möjligheter att växa inom företaget. Man delegerar utefter vem som är duktig, man satsar på att vidareutveckla.

4.2 Kommunikation

I intervjun frågades mellancheferna hur kommunikationen ser ut med dem intern anställda kontra externt anställda. Samtliga mellanchefer tycker att kommunikationen och relationen fungerar bra, det upplever inga problem med varken dem externt eller internt anställda. Ingen utav mellancheferna gör någon skillnad, har coachings samtal med alla oavsett anställning. Kommunikationen skiljer sig åt när det gäller konsultchefen, det förekommer stora brister när det gäller avstämningar. Mellancheferna har korridor möten med bemanningsbolagets representant, korta och inga strukturerade avstämningar som skulle ge upphov till något mätbart resultat. Med mätbart resultat menade mellancheferna till exempel utvecklingssamtal som gjordes påvar sitt håll utan att jämföra resultat eller att kommunicera om utvecklingssamtalen med varandra. Alla mellancheferna är dock överens om att konsultchefen finns tillgänglig när det skulle behöva tala med konsultchefen.

Mellanchef 1:

- Vi har samma coachning, samma utbildning, samtal, samma redovisning med även konsulterna.
- Så du har coachnings samtal med bemanningen?
- Ja absolut.

Mellanchef 3:

- Får konsultchefen reda på din feedback, delar du med dig informationen till konsultchefen?
- Dem vet ju ingenting, känner jag. Proffice bokar inte tider men är här ibland. Pratar om ingen speciellt, inte när det gäller deras konsulter i alla fall.

Mellanchef 2:

- Alltså jag har mina coachningssamtal med bemanningens personal.
- Gör ni det tillsammans med konsultchefen eller?
- Nä vi har våra egna sen har dem på Proffice sina egna. Nu vet jag inte vad det heter deras utvecklingssamtal men vi har våra egna med bemanningspersonalen. Till exempel lyssnar, ger råd och coachar dem så de får en grund. Där gör vi ingen skillnad på det, vi gör som vanligt med coachningssamtalen.
- Ni kör på som vanligt alltså med kvartsamtal, men ni har inte samtal med konsultchefen tillsammans?
- Nä det har vi inte.

Mellanchef 1:

- Fördelen med då var att jag varit överblickande med all bemanning som jobbade här. Jag var lite kontakten mellan Proffice och Transportstyrelsen och den här konsultchefen på plats.
- Så du menar att det fanns en bristande kommunikation här mellan mellanchefer och konsultchefen.
- Ja jag var kommunikationen

Mellanchef nummer 1 berättade om en incident som inträffat personen i sig, arbetade som konsult på avdelningen i körkortsmyndighet i Örebro innan centraliseringen. Dåvarande konsultchef gav ett erbjudande om att personen skulle agera som en mellanhand mellan konsultchefen och chefen inom organisationen där personen skulle förmedla kommunikationen. Med mellanhand menade personen att agera som en teamleader, utan att inneha titeln. Jobbet gick ut på ansvar, ge information till andra konsulter på arbetsplatsen och

även att verifiera tids – och sjukrapporteringar. Personen hade alla skyldigheter dock inte titeln som kunde försvara personens handlingar. Under arbetstiden rapporterade konsulten till mellanchefer inom organisationen och endast efter arbetstiden fanns möjligheten till att rapportera till konsultchefen. Senare i intervjun berättade personen om en speciell incident där konsulten var tvungen att rapportera till organisationens chef ett fusk som en annan konsultmedarbetare hade begått. Efteråt kände hon ett ansvar att rapporterat händelsen till konsultchefen. Ansvaret över att rapportera händelsen till konsultchefen låg egentligen hos organisations chef.

- Förut som när jag var här som bemanning så kollade jag tidsrapporteringen men nu är det ingen som fått direkt ansvar att se efter tidsrapporteringen.
- Man kan då inte säkerställa om en person har varit här eller inte. Exempelvis sjukrapportering?
- Nä för sjuk anmälning görs till båda ställningar, både till dem och också oss. Bägge alltså.
- Det finns dem möjligheterna för anställda att bara ringa till er sjukanmälning och inte till Proffice utan rapportera som vanligt. Möjligheten finns där?
- Ja det skulle kunna ske.
- Det skulle kunna ske.
- Skulle du se det som en bristande kommunikation mellan er och konsultchefen?
- Ja där skulle jag kunna se det just på denna punkt.

Efter diskussionen om kommunikationen mellan mellancheferna och konsultchefen, frågade vi respektive mellanchefer om dem upplever praktiska problem med bemanningen. Ingen utav mellancheferna upplevde några som helts problem med bemanningen dock endast när dem får en konsult som inte är lämpad för jobbet. Det har skett ett få tals gånger att kundtjänst Körkort har fått in konsulter som saknar kompetens för jobbet och när det har skett har det inte varit några problem med att byta ut konsulten. Vi frågade respektive mellanchefer om dem känner till trepartsrelationen och ingen utav dem kände till trepartsrelationen. Vi förklarade trepartsrelationen för respektive mellanchefer och ställde om frågan om praktiska problem för dem.

Samtliga chefer:

- Nej vi har inte fått någon information om hur relationen ska se ut och att vi informationen ska gå via konslutchefen. Detta är nytt för mig, har aldrig fått denna information. Allt känns väldigt nytt, förvånande. Det kan påverka en negativt.
- Att dem ska veta tydligheten med målen, anser inte jag att man ska gå via konsultchefen, ett steg extra, fler steg desto mer otydligare blir det. Det bodde vara som jag gör man ska inte behöva gå via konslutchefen.
- Att gå fler vägar än det behövs betyder att betydelsen i kommunikationen kan försvinna.
- Konsultchefen, ja det är ju vi som har ansvaret för hur arbetsplatsen och hur det ser ut för arbetarna, vi bär ansvaret.

En följdfråga vi ställde till var om mellancheferna hade fått information om vilka bemanningsdirektivet och olika Almega avtal som råder inom de lokala forskrifter.

Mellanchefer 1:

- Så du har inte fått information om vilka lagar eller regleringar som ska gälla?
- Nä det har jag inte fått eller sett. Nä.

Mellanchefer 2:

- Men du känner inte till Almega genom Transportstyrelsen?
- Jo naturligtvis, det hänger ju ihop med det vi har.
- Så du har fått utbildning och information då?
- Nej, det har jag inte fått.

Mellanchefer 4:

- Nej jag vet inte hur Almega fungerar.

4.3 Handlingsutrymme

Det flesta mellancheferna ansåg att deras handlingsutrymme inte hade påverkats utav användning av bemanning. Handlingsutrymmet är lite stort som för dem extern och intern anställda. Många av mellancheferna anser att dem har mycket handlingsutrymme, dock måste det få godkänt från högre chefer när kundtjänst Körkort behöver extra arbetskraft.

Mellancheferna tar ett beslut tillsammans om att kundtjänst Körkort behöver extra arbetskraft under en vis tid och vidarebefordrar sin önskning till Transportstyrelsen och får ett godkännande om hur många konsulter dem får ta in.

När vi ställde om utifrån trepartsrelationen, hade det påverkat handlingsutrymmet i sådana fall. Mellanchefer är överrens om att det hade påverkat handlingsutrymmet till det negativa.

Mellanchef 3:

- Handlingsutrymme har nog vilket fall inte påverkats, men jag känner att det skapas en otydlighet när man behöver gå genom konsultchefen på grund av. Ja ni vet att meddela eller vidare utveckla konsulten. Om något ska nu vara eller, ja inte vara det så hade. Jag förmodligen känt att det kan påverka mitt handlade, förmodligen till det sämre.

Mellanchef 4:

- Har inte påverkat mig nu, men hade trepartsrelationen varit aktuell definitivt påverkat mig som ledare till det negativa.

4.4 Beslut

Mellancheferna har varit kritiska när det gäller processen att ta relevanta beslut, alla medger att det finns en process bakom de flesta beslut, men majoriteten av mellancheferna anser att irrelevanta beslut görs. Vissa av mellancheferna menar att bemanningen var tänkt att användas vid så kallade arbetstoppar, när trycket på arbetet kräver extra arbetskraft. Tanken var att anställa konsulterna under en till tre månaders kort tidsperiod, eftersom trycket senare skulle försvinna. Alla mellanchefer är eniga att sedan 2010 när omorganisationen gjordes, var trycket större och kaosartad än de förväntade sig. Vilket lede till att de fick med snabba ryck

ta in 50-100 tals arbetskraft från bemanning. Trycket har lagt sig lite allt eftersom men den är fortfarande högre än förväntad och därför har avdelningen fått anställa en mer part utav bemanningen. När vi fråga mellancheferna hur de kunde missberäkna dessa toppar med stora marginaler, berodde det på att man gissade sig fram och man kunde inte sätta en start- eller slutdatum på konsulterna. Mellancheferna talade om förlängning av konsulter hos dem, det har förekommit att dem har behövt förlänga konsulter hos dem. Men dem har ingen aning om konsulten ens har möjlighet att stanna kvar. Konsulten kanske redan har fått ett nytt jobb så fort kontraktet löper ut hos kundtjänst Körkort. Mellancheferna medger att det är svårt att avgöra i för tid hur länge konsulter behövs och hur många, det blir en gissning från deras sida. Men deras gissning stämmer inte överens med den tiden konsulten arbetar. Ibland har det varit snabba puckar från mellanchefernas sida, dem har haft det bråttom med att få in konsulter eftersom att det är svårt att avgöra när arbetstoppar växer. När det träder in nya lagar och trängselskatt kan man avgöra arbetstoppen i förväg. Mellancheferna medger även att när dem har haft bråttom, kan det förekomma att konsulter den har fått in inte fungerar för dem och att det är fel från deras sida. Mellancheferna inser även att konsultchefen hamnar i en svår situation att de har en kort tid på sig och rekrytera. Mellancheferna påpekade även att beslutet av att använda sig utav bemanning har tagits högre upp i Transportstyrelsen och grunden till beslutet var att det fanns ett annat projekt på en annan myndighet som blev väldigt lyckad med användning av bemanning och dess former. När vi frågar dem om de anser att irrelevanta beslut gör anser de flesta mellanchefer att:

- Ja det gör det eller att man kan se det på så sätt.

Mellanchef 2:

- Ah men som jag sade tidigare jag kan tycka att det finns skäl till vid klara och definierade arbetstoppar, då tycker jag det kan vara bra.
- Men du har också sagt redan nu att det inte är så ni har jobbat.
- Nej vi har inte jobbat så.
- Då har jag, vi frågade ju att alla, vad var det du sa om att alla beslut ni gör är relevanta?
- Mm alla beslut, nu är det ju inte vi som gör alla beslut men jag har ju min tur och dem har sin tur.

- Men vi säger att dem här besluten gäller själva enheten?
- Jaa, nej nu får jag nog backa och säga att nej alla beslut är inte relevanta.

Mellanchef 3:

- När man använder sig av bemanning har vi svårt att uppskatta tiden för hur länge dem ska vara kvar. Oftast blir det att man förlänger deras anställning hos oss. Vi beräknar att dem ska vara här och jobba två till tre månader. Det svårt att veta hur belastningen blir, vi gissar oss fram. Vi vill inte hamna i kaos som år 2010. Vi vill ju erbjuda god service gentemot medborgare.
- Jag skulle helst vilja ha arbetskraft från arbetsförmedlingen, det finns väldigt mycket konsulter här. Vi får in väldigt många konsulter som vi lägger tid och pengar på för att utbilda dem, sen försvinner dem det är inte riktigt bra. Jag vill att alla är anställda hos Transportstyrelsen prov anställa via arbetsförmedlingen.

Mellanchef 4:

- Min personliga åsikt, vi har vetat om det här, det är ett problem som vi har vetat om samtidigt vi var få från början och ökade. Det är ju alltid svårt att gå efter känslan.
- Vi ska ta in 10 personer efter nyår från bemanningen och transport styrelsen tror dem ska vara kvar tills mars men jag tror dem kommer vara kvar året ut. Det är väldigt svårt att göra beslut efter gissningar.

5. Analys

I det här kapitlet redogör vi empirin vi har samlat in via personligaintervjuer samt analyserar empirin med hjälp av tidigare presenterad teori.

5.1 Mellanchefernas uppfattning om ledarskap

Enligt Ahltopp (2003) finns det en omständighet som påverkar mellanchefernas ledarskap, kommunikationen med medarbetarna. Brister kommunikationen när det gäller att förmedla mål, arbetsuppgifter och att lösa konflikter med medarbetaren kan det påverka organisationen negativt. Mellanchefernas anser att deras uppgift är att se till att alla medarbetare arbetar för det gemensamma målet. Att vägleda sina medarbetare, organisera uppgifter samt att motivera och engagera sina medarbetare för att nå målen. Ledarskapet värderas väldigt högt bland mellancheferna och det anser inte att kommunikationen brister på något sätt med varken intern eller extern anställda. I det vardagliga arbetet gör ingen utav mellancheferna någon skillnad eller särbehandling på extern eller intern anställd. Yukl (2008) menar att ledaren i ett ledarskap är beroende av sina medarbetare och som mellancheferna påpekar är konsulterna anställda för att man är i behov utav dem. Enligt Maltén (2000) rymmer chefskap i ledarskap, skapar mellanchefer en bra grund för ett bra ledarskap leder det till att chefskapet blir bra. Mellancheferna har valt att alla jobba som tydliga, mjuka och raka ledare som tar ansvar, detta är beslut som mellancheferna gemensamt valt för att kunna leda sina medarbetare. Våra ledare är eniga om hur de vill övertyga och motivera sina anhängare, de har valt att använda sig utav en modell som präglas av rätt man till rätt uppdrag oavsett vilken organisation arbetaren tillhör. Mellancheferna anser att alla har möjligheten att växa inom kundtjänst Körkort. Yukl (2008) anger att medarbetarna ska få ansvar som leder till att dem har möjlighet till att växa inom organisationen.

5.2 Kommunikation

Enligt Maltén (2007) är kommunikationen ett utav det viktigaste verktyget för att uppnå effektivitet i en organisation. Mellancheferna tycker att kommunikationen och relationen fungerar bra, det upplever inga problem med varken dem externt eller internt anställda. Ingen

utav mellancheferna gör någon skillnad, har coachings samtal med alla oavsett anställning. Maltén (2007) anger även att om kommunikationen fungerar känner sig medarbetarna delaktiga, får ett större förtroende för sin chef och arbetet blir mer effektivt. Dock förekommer det kommunikations problem med konsultchefen. Alla mellancheferna är överens om att konsultchefen finns tillgänglig när det skulle behöva tala med konsultchefen. Enligt Maltén (2007) är den grundläggande faktorn kommunikation mellan människor för att begripa organisatoriska relaterade problem, i form utav förändringar, demokrati och effektivitet. Det förekommer inga strukturerade avstämningar eller möten utan om det är något man kan diskutera på korridoren med konsultchefen. I stort avseende har mellancheferna haft snabba och korta möten med konsultchefen och utbyter ingen som helst information med varandra. Ingen utav mellancheferna upplevde några som helts praktiska problem med bemanningen dock endast när dem får en konsult som inte är lämpad för jobbet. Vid användning av bemanningsföretag ingår man per automatik i en trepartsrelation, vilket innebär att mellancheferna ska kommunicera konsultens arbetsuppgifter för konsultchefen. Kommunikationsflödet fungerar inte på detta vis visade det sig under intervjuerna, mellancheferna känner inte ens till trepartsrelationen och har inte fått någon information alls kring bemanning eller Almega. Almqvist (2006) menar att det kan råda risker om ansvarskonflikter när det gäller ansvarsfrågan mellan beställare och utförare, vilket kan leda till komplikation och kostnadskrävande. Kontraktstyrning ska bidra till effektivitet och flexibilitet till mellancheferna och organisationens medarbetare. Almqvist (2006) hävdar även att det är viktigt att strukturera kontraktrelationen dvs. hjälpmedel för att reglera relationer som organisationen vill sammanbinda. Efter att mellancheferna fått information av oss hur trepartsrelationen ser ut och hur den går till, reagerade dem kraftigt över att informationen skulle gå till på det viset och tycker att det kan påverka dem som ledare. Maltén (2007) anser att det är viktigt att skapa en öppen dialog med sina medarbetare, medarbetarna vill vara med och driva organisationen framåt och utveckla nya idéer.

5.3 Handlingsutrymme

Berling (1995) menar att handlingsutrymme är handlingsfrihet som mellanchefer upplever, handlingsutrymmet kan begränsas eller breddas. Det kan även förekomma hinder eller möjligheter för mellanchefernas handlingsmöjligheter, understödjande och förebyggande

faktorer av både inre och yttre motgångar. Det flesta mellancheferna ansåg att deras handlingsutrymme inte hade påverkats, vid användning av bemanning. Handlingsutrymmet är lika stort för dem externt och internt anställda, det finns inga inre eller yttre motgångar som påverkar deras handlingsutrymme. Mellancheferna har utgått utifrån en intraindividuell struktur, dem har haft möjligheten att påverka förutsättningar att handla med externt anställda. Samtidigt som samhällsstrukturen är stark eftersom att det inte finns några understödjande faktorer som påverkar handlandet med dem externt anställda. Men efter att vi diskuterat trepartsrelationen med samtliga mellanchefer insåg dem att det kan förekomma yttre motgångar som kan försämra deras handlingsutrymme. Samhällsstrukturen skulle bidra till understödjande faktorer, påverka handlandet mellan mellancheferna och externt anställda. Enligt Aronsson och Berglind (2001) förfogar mellanchefer någon form av kontroll, eftersom att han/hon kan avsiktligt påverka sin omgivning. Mellancheferna kan utvidga sin kontrollfär genom att anskaffa större handlingsutrymme, kontroll och fler möjligheter till inverkan på andra människor. Enligt Almqvist (2006) är det viktigt att strukturera kontraktrelationen, som Aronsson och Berglind (2001) nämner kan mellancheferna utvidga sin kontrollfär genom att anskaffa större handlingsutrymme och omständigheterna tillåter detta, just för att kontraktrelationen inte är strukturerad.

5.4 Beslut

När kundtjänst Körkort bestämmer sig för att använda bemanning, kan ses ur garbage can modellen. Cohen *et al* (1972) menar att det tycker upp ett beslutsflöde, i detta fall en kontraktrelation kundtjänst Körkort ska binda ett samarbete för att få in konsulter som behövs under deras arbetstoppar. Mellancheferna påpekar att bemanningen var tänkt att använda vid så kallade arbetstoppar, när trycket på arbetet kräver extra arbetskraft. Tanken var att anställa konsulterna under en till tre månaders kort tidsperiod, eftersom trycket senare skulle försvinna antog man. Cohen *et al* (1972) hävdar även att beslutstillfället kännetecknas av ett start- och slutdatum och en beslutsstruktur dvs. hur många konsulter som behövs vid tillfället. Mellancheferna medger att det är svårt att avgöra i för tid hur många konsulter som behövs, det blir en gissning från deras sida. Men deras gissning stämmer inte överens med den tiden konsulten arbetar. Cohen *et al* (1972) beskriver även problemflöden dvs. flöde av problemställningar för kundtjänst Körkort innebär det arbetsbelastning växer upp. Kundtjänst

Körkort vill erbjuda god service gentemot medborgarna och vid arbetstoppar klara inte dem internt anställda av trycket och behöver extern arbetskraft. Mellancheferna är medvetna om arbetstopparna som kan förekomma när t.ex. nya lagar träder i kraft, trängselskatten osv.

Enligt Cohen *et al* (1972) finns det problem kännetecknas av ett startdatum med andra ord när problem blir iakttagbart. Men enligt mellancheferna finns det problem som dyker upp som inte är synliga, det förekommer arbetstoppar som dem inte har kunnat förutse. Lösningsflöde är något Cohen *et al* (1972) beskriver som varierande förslag på problem som tyder upp. Det fanns ett annat projekt inom en annan myndighet inom Transportstyrelsen som blev väldigt lyckad med användning av bemanning och dess former. Dem högre instanserna har valt att dem olika myndigheterna inom Transportstyrelsen ska använda sig utav bemanning vid korta arbetstoppar. Deltagarflöde som Cohen *et al* (1972) beskriver är deltagare som kommer och går med andra ord kan man säga att varje inträde är ett utträde på någon annan plats.

Deltagaren träder in i ett deltagarflöde lika storartade konsekvenser på den beslutsprocess deltagaren lämnar, som den beslutsprocess deltagaren träder in i. Deltagarens delaktighet varierar beroende på organisationen och deltagaren har en begränsad tid och energi han/hon kan tillföra till organisationen. Mellancheferna medger att det är svårt att avgöra i för tid hur länge konsulter behövs, det blir en gissning från deras sida. Men deras gissning stämmer inte överens med den tiden konsulten arbetar och det har hänt att dem inte har kunnat förlänga konsultens tid hos kundtjänst Körkort De gör planeringar för korta perioder men alla mellanchefer anser att de behöver resurserna längre än vad de planerar till. Mellancheferna har varit kritiska när det gäller processen att ta relevanta beslut, alla medger att det finns en process bakom de flesta beslut, men majoriteten av mellancheferna anser att irrelevanta beslut görs.

Konsekvensen utav detta enligt Cohen *et al* (1972) är att organisationen inte lyckas förminska problemen utan att lyckats nästan göra problemen större med det val det har gjort och på så sätt förskjutit problemen (Cohen *et al* 1972).

6. Diskussion och Slutsats

I det här kapitlet redogör vi för våra slutsatser och besvarar vårt syfte med uppsatsen. Kapitlet innefattar även diskussion och reflektion över uppsatsen samt förslag till vidare forskning.

Genom de intervjuer vi har genomfört med mellanchefer på kundtjänst Körkort kan vi fastställa att enheten behöver hjälp med extern arbetskraft. Det som kan konstatera är att mellancheferna inte innehar den kunskap eller kompetens när det gäller användning av bemanning. Kunskapen om lagar, vem som innehar dem olika förpliktelserna. Detta leder i sin tur att mellancheferna tar på sig mer ansvar när det gäller konsulten och bidrar till att mellancheferna överstiger sina befogenheter. Innan man börjar använda sig utav bemanning bör man bli informerad om vilka lagar och förpliktelser som gäller. Det finns en viktig fråga som upphandlande myndighet måste ta hållning till när man skall teckna ett kontrakt med en leverantör det är ansvarsförfrågan. Vem är det som innehar avsvaret över de externt anställda, det måste bestämt och obestridligt framgå.

Kommunikationen mellan mellancheferna och konsultchefen finns men den går inte rätt till, att göra avstämningar påståande fot är inte skäligt. Man måste jobba på trepartsrelationen och göra tidsbokade kontinuerliga avstämningar med varandra. Detta är för allas bästa, konsultchefen ska utföra sitt jobb och inte vidarebefordra sina arbetsuppgifter till mellancheferna. Dock är det inte mellanchefernas fel att han/hon har tagit på sig ett större ansvar, det ligger i deras natur att vara en god ledare och behandla alla medarbetare på likvärdigt avseende, utan att göra några skillnader. Det finns dock en påtaglig skillnad när man använder sig utan en tidsbegränsad arbetskraft. Om mellancheferna hade vetat om vilka regleringar som gäller, hade inte mellancheferna tagit på sig större ansvar över konsulten utan att ha en skriftlig formel överenskommelse som skyddar mellancheferna från att överstiga sina befogenheter. De hårda reglerade lagar och otydliga riktlinjer ger mellanrum för misstag eller att ärenden inte skötts på rätt sätt. När inte kommunikationen fungerar som den ska kan det brista vid sjukanmälningar. Det finns ingen som gör någon avstämning med varandra vare sig det gäller sjukanmälningar eller hur det går för konsulterna som är utyrda till kundtjänst Körkort. Det har ingen användning av informationen de utvinner från utvecklingssamtalen om

det inte jämför och delar den informationen med varandra. Med andra ord kan det anses som att de slösar dyrbar arbetstid och att dem förbrukar energin på fel sätt. Att ingen uppföljning görs leder till en kommunikationsbrist, varken konsultchefen eller mellancheferna inom kundtjänst Körkort delar information med varandra. Detta anser vi leder till att båda parterna gör extra arbete utan att det leder till ett strategiskt resultat. Tanken med bemanning är att den ska bidra till flexibilitet och effektivitet till kundtjänst Körkort. Arbetsansvaret över konsulterna ska ligga hos konsultchefen och inte på mellancheferna. Konsultchefen innehar den viktigaste arbetsuppgiften vilket är arbetsgivaransvaret, men lyckas komma undan det ansvaret. Detta leder i sin tur till att effektiviteten vid användning utav bemanning blir lidande. I vårt fall har mellancheferna tagit på sig ett större ansvarsområde än vad dem befogar över. Detta leder till att bemanningens funktion kan bli mindre effektivt, i vårt fall ineffektiv. Bieffekter uppstår i form utav kommunikationsbrist mellan konsultchefen och mellancheferna men självaste resultat som mellancheferna skall uppnå med arbetskraften uppnås. Kundtjänst Körkort i Örebro hade med eller utan bemanning nått sina respektive mål men inte utan bemanningen lyckats rekrytera så snabbt den personalresurs som behövts. Under forskningens gång har vi haft fel med att anta att organisationen har implementerat alla de regler och föreskrifter vid användning av bemanningen. Det har inte varit en självklarhet att alla chefer har fått den kunskapen som behövts. Vi anser att kundtjänst Körkort bör få information och kunskap om vad som gäller innan man börjar använda sig utav bemanning.

Det var från början tänkt att man bara skulle använda sig utav bemanning vid toppar och att dessa toppars varaktighet skulle vara mellan 2-3 månader. Men mellancheferna har tydligen använt sig utav felaktiga beslutsunderlag, vilket leder till att konsulterna som är inhyrda vid denna tidpunkt blir förlängda. Konsulten kan vara kvar upp till ett år, i vissa fall är dem kvar en längre tid. Mellancheferna medger att det är svårt att avgöra i för tid hur länge konsulter behövs, det blir en gissning från deras sida. Men deras gissning stämmer inte överens med den tiden konsulten arbetar. Hade mellancheferna velat förlänga en konsults tid hos dem, har dem egentligen ingen koll på om konsulten ens har möjlighet att stanna kvar. Konsulten kanske redan har fått ett nytt jobb så fort kontraktet löper ut hos kundtjänst Körkort. I detta fall har man använt både tid, energi och pengar för att utbilda konsulten för en kort tid som blev mycket längre än vad som var tänkt. Det tas irrelevanta beslut hos kundtjänst Körkort, för stunden verkar besluten vara rimliga. Men i längden är inte besluten relevanta, det finns andra

valmöjligheter. Den snabbaste och enklaste är inte den effektivaste i detta fall. Vi drar slutsatsen om att organisationen inte drar rätt lösning till rätt problem och på så sätt görs inte den matchningen som behövs, när inte en matchning sker leder det till att problemet blir uppskjutet till nästa gång i tidsepoken eftersom problemen uppstår på nytt.

Det kan bli billigare och stabilare om kundtjänst Körkort använder bemanning som en rekryteringsbas för att få in folk snabbt. Men sedan själva anställt dem under 3 -12 månaders prövotid och kunnat reglera de anställda själva som en ”vanlig” chef-medarbetarrelation. När man använder sig utav bemanning är relationen till konsulterna annorlunda konstruerad just för att underlätta för kunder/beställare. Relationen mellan parter blir komplex i jämförelse med att inte använda sig utav bemanning. Arbetsgivaransvaret, feedback och medarbetarsamtal ska utföras av konsultchefen men eftersom att det brister i relationsstrukturen går det inte till på detta sätt. Regler har inte efterföljts och på så sätt har inte trepartsrelationen gått till på rätt sätt. Detta har lett till att mellanchefernas handlingsutrymme har stärkt i det vardagliga praktiska arbetet och konsultchefens handlingsutrymme minskats. Men om det någon gång skulle komma till kritan där ett fel begått och högre instanser skulle kräva ansvarsutkrävande, skulle mellancheferna ansett att dem har överstigit sitt handlingsutrymme som dem befogande över. Det går inte att bedöma om konsulten eller mellancheferna har agerat felaktigt, det är en gemensam överenskommelse som både parter har indirekt accepterat att arbete på. Men faktum är klart att mellancheferna inte har någon lag, förordning eller överenskommelse att skydda sig bakom. Detta gör mellancheferna sårbara enligt oss. Handlingsutrymme för mellancheferna har stärkts i praktiken men vi står fortfarande fast vid att i teorin som regleras av de olika lagar, förordningar och överenskommelser, så hade mellanchefernas handlingsutrymme förminskats. Mellancheferna gör ingen skillnad på konsulterna och sina egna anställda, teoretiskt sätt så finns det en skillnad. I och med att dem inte gör någon skillnad uppstår det en ”vanlig” chef-medarbetarrelation, mellancheferna har tagit på sig ansvaret över konsulterna. Därför känner sig inte mellancheferna handlingsförlamade, dem gör ingen skillnad på externt och internt anställda utgår ifrån likabehandlingsprincipen. Detta innebär att feedback, medarbetarsamtal utförs även med konsulterna och dem har samma möjligheter att utvecklas precis som dem internt anställda. Mellancheferna delegerar arbetsuppgifter utefter kompetens, detta gäller för intern som extern anställd. Det finns inga konstigheter med detta med tanke på att

mellancheferna har samma relation med konsulterna som sina egna anställda. Teoretiskt sätt ska inte denna sortens relation växa mellan mellancheferna och konsulterna, där med ska det inte finnas chans för konsulterna att utvecklas inom kundtjänst Körkort. Konsulterna tjänstgörings tid varierar konstant och att lägga tid och pengar på tillfällig arbetskraft är irrelevant. Det är bättre att lägga den tiden och pengarna på att utveckla sina egna anställda. Bemanningsbranschen påverkar mellanchefernas handlingskraft i teorin till det sämre på grund av att kunskap och information brister. Vilket gör att kommunikationen måste stärkas med fler avstämningar som är reglerade och inte korta besök. Mellancheferna inklusive konsultchefen måste tydligt veta vilka strategiska arbetssätt och mål de eftersträvar hos organisationen. I vårt praktiska resultat har mellanchefernas handlingsutrymme utökats eftersom de har överstigit sina befogenheter och ansvars områden.

Det vi finner är positiv med vår uppsats är att vi anser att den belyser att mellancheferna saknar kunskap, information om bemanning och regler, förordningar, lagar och lokala överenskommelser som är viktiga att kunna vid användning av bemanning. Vi har inte kunnat helhjärtat besvara på vår forskning, men vi anser att vi hade kunnat det om mellancheferna på kundtjänst Körkort hade haft kunskap. Vi anser att det var viktigt att vi med hjälp av denna uppsats kunnat belysa att det brister i kunskapsområdet hos cheferna. Att struktur hos organisationen saknas just i samband med bemanning. Vi anser också att uppsatsen är viktigt på grund av att tidigare forskning inom bemanning fokuserar på konsult och konsultchef. Väldigt sällan handlar det om chefer eller hur organisationer strukturerar ansvar, skyldigheter, rättigheter och trepartsrelation för att effektivisera kommunikation och samspel med bemanningen.

Hade vi haft möjlighet att ändra vårt syfte, hade vi ställt helt andra frågor. Exempelvis till hur stor del av kompetent kunskap innehar cheferna på organisationen eller är den kompetenta kunskapen tillräckligt som cheferna förfogar över vid användning av bemanningsbranschen. Vi ansåg ytligare att det inte fanns möjlighet på grund av tid att ändra vår forskningsfråga, eftersom vår teoretiska referensram var svår att finna inom ämnet. Vilket var mödosamt och tog tid. Det var ytligare svår att finna en röd tråd igenom, men när den väl klickade var det flesta av våra veckor redan förbi.

6.1 Självkritik

Vi anser att det finns kritik eftersom vi själva är kritiska till tillvägagångssättet där vi känner att vårt underlag var för litet, vi borde intervjuat fler människor som hade kompetensen och upplevat de teoretiska konflikterna som kan ske under praktiken. Men detta var inte möjligt eftersom det inte fanns fler personer på den myndighet eller avdelning som hade den erfarenheten med att jobba med bemanning. Om vi hade intervjuat ett annat kontor skulle vi kanske fått andra svar och underlag men eftersom vi endast hade 10 veckor på oss fanns ingen möjlighet att ändra och det skulle även förstört arbetet i grunden. På så sätt att den skulle förlorat trovärdigheten. Hade vi kunna göra det annorlunda skulle vi meddelat de chefer som jobbar på Transportstyrelsens Human Resources tydligare och kanske även åkt upp för att träffa dem. Vi hade nu i efterhand kunnat ställa högre krav på enheten, när det gäller kunskap och utbildning. Men vi tror även att eftersom vår avdelning inte hade fått en utbildning eller någon formel kunskap, riktlinjer arbetar även det andra kontoren i Transportstyrelsens organisation utifrån den modell som kundtjänst Körkort jobbar efter. Vi kände att vi fick en teoretisk mättnad med dem fyra personer vi intervjuade för alla intervjuade personer gav liknande svar. Hade vi strävat efter ett annat resultat hade vi varit tvungna till att byta avdelning eller myndighet. Där deras arbetskultur och miljö skiljer sig från kundtjänst Körkort i Örebro.

Vi antog att eftersom kundtjänst Körkort är en stor kund hos bemanningen, antog vi att cheferna fått en utbildning eller någon kunskap om det lagar och föreskrifter som vägleder hur de systematiskt ska arbeta med konsult och konsultchef. Vi känner att detta saknades och därför blev vårt resultat inte den vi hade hoppats på.

Vi är nöjda med vår teoretiska referensram på grund av att de teoretiska bitarna som vi i teorin föreställde oss fanns där. Vi tror att den praktiska konflikten skulle ha uppstått om cheferna följt de reglerverk som förväntades av dem. Eftersom dem jobbade utifrån sina egna regelverk och konsultchefen jobbade inte med dem utan under cheferna leder till att de olika konflikterna som kunnat uppstå minimeras. Vi anser fortfarande att avdelningen och stora delar i hela organisationen Transportstyrelsen jobbar utefter Garbage Can modellen i och med att de kan missberäkna arbetstopparna med så pass stora marginaler.

6.2 Vidare forskning

Vi kände att organisationen ville helst att vi fördjupade oss i frågor kring lagen om Jäv och konsultchefer, vi fick starka intryck att detta var ett problem för hela organisationen och att de helst ville att vi skulle forska om de moraliska värdena gentemot de demokratiska värdena. Flera chefer som vi var i kontakt med i Norrköpings kontor förmedlade att trepartsrelationen inte var optimal och de själva hade fått höra önskemål eller kritik till användning av bemanningssystemet. Organisationen är en stor kund och använder sig kontinuerligt utav bemanningsbranschens tjänster. Det finns en väldigt bred forskning på hur själva konsulten mår, organisationer har lagt mycket fokus på att se till att konsulterna har det bra när de arbetar hos organisationen och i och med detta har det lett till att ledarna som ska sköta de alldagliga jobben både på hög och låg nivå har försummats. De har inte fått klara direktiv om hur, vad, vilka och vem som fogar över det olika ansvars områden eller vilket system det ska använda sig av. Vi skulle vilja forska vidare på hur trepartsrelationen ska struktureras med tanke på lagen om Jäv och New public management värdena kommer i kläm med de lagar och förordningar som är grunden för de offentliga värdarna.

7. Referenser

Ahltopp, Birgitta (2003). *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv: Teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter*. Lund: Wallin & Dahlholm.

Almega (online). Tillgängligt på <http://www.almega.se/om-almega> (7 december 2012).

Almqvist, Roland (2006), *New public management – Om Konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Malmö: Liber.

Alvesson, Mats (2006), *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.

Aronsson, Gunnar och Berglind, Hans (2001), *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan (2008), *Samhällsvetenskapliga metoder*: Malmö: Liber.

Bemanningsföretaget (online). Tillgängligt på <http://www.bemanningsforetagen.se/branschfragor/bemanningsdirektivet-fokus> (7 december 2012).

Berglind, Hans (1995), *Handlingsteori och mänskliga relationer*. Borås: Natur och kultur.

Bergström, Ola (2003), ”Kapitel 1. Introduction” i (red) Bergström, Ola & Storrie, Donald *Contingent Employment in Euorpé and the United States*. London: Edward Elgar Publishing Ltd.

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

Maltén, Arne (2007), *Kommunikation och konflikthantering: En introduktion*. Sverige: Studentlitteratur AB.

Maltén, Arne (2000), *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur AB.

Michael D. Cohen, James G. March och Johan P. Olsen (1972), *A Garbage Can Model of Organizational Choice*. *Administrative Science Quarterly*, 17(1): 1–25.

Olofsdotter, Gunilla (2008), *Flexibilitetens främlingar – om anställda i bemanningsföretag*.

Doktorsavhandling, Mittuniversitetet Sundsvall

Statens offentliga utredningar (online). (2011:5). *Bemanningsdirektivets genomförande i Sverige*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet. Tillgänglig på <http://www.regeringen.se/content/1/c6/15/93/57/c09de7b9.pdf> (15 oktober 2012).

Riksdagen (online) *Lagen om likabehandlingsprincipen*. Tillgänglig på http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Forslag/Motioner/med-anledning-av-prop-201112_H002A4/ (7 december 2012).

Riksdagen (online) *Lagen om jäv*. Tillgänglig på http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Personalforetradarforordning-_sfs-1987-1101/ (29 november 2012).

SvD (online). Tillgängligt på http://www.svd.se/nyheter/inrikes/inhyrd-personal-for-miljardbelopp_7230723.svd (22 oktober 2012).

Thylefors, Ingela (2007), *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm: Natur och Kultur.

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

Yukl, Gary (2008), *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson education, Prentice Hall

Bilaga 1:

Transportstyrelsens organisationsstruktur



Bilaga 2:

Intervju guide

Inlednings frågor

Vilka arbetsuppgifter har du?

Hur arbetar du med personalfrågor, kompetensutveckling, bemannings projekt?

Hur länge du arbetat på arbetsplatsen, vilken bakgrund och erfarenhet har du sens tidigare?

Hur är du som ledare?

Vad är en bra ledare enligt dig?

Vad är handlingskraft för dig i ditt professionella yrke?

Hur påverkar bemannings faktor dig som chef?

Hur har bemanning påverkat ditt handlande?

Djupgående frågor

Hur tror du att bemanning har påverkat ditt handlingsutrymme?

Sker det särbehandling mellan extern och intern anställd?

När du ska vidareutveckla eller starta något nytt projekt som kräver större ansvar och kunskap som senare i framtiden kommer vara värdefull för organisationen, spelar bemannings faktor in när du ska välja bland personalen? I så fall på vilket sätt?

Vilken påverkan tror du bemanningen faktorn har på både den interna och externa kommunikationen?

Vet du vad en trepartsrelation är?

Hur ser kommunikations process ut med konsultchefen?

Beskriv de svårigheter du upplever med att arbeta med en konsultchef?

Vad är praktiska problem för dig?

Hur är alla era beslut grundade i rationell process?

Hur anser du att enheten gjort ett irrationellt handlande?

Slutfrågor

Vill du som ledare helst ha en blandat personal med både intern och extern eller vill du ha en enhetlig personal med endast intern eller extern?

Anser du att bemanningsfaktorn har skapat större effektivitet och konkurrens mellan enhetens arbetare hos er?