



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

”Vägen blir till medan vi går”

– *En studie kring strategier och legitimering i en ifrågasatt bransch*

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
Vårtermin 2014
Kandidatuppsats
Författare: Joachim Savén, 861015
& Sara Elvin Dahlström, 900707
Handledare: Ola Bergström

Sammanfattning

Studien syftar till att undersöka hur ett företag verksamt i bemanningsbranschen arbetar med strategi. Då uthyrning av personal är en polariserad fråga med många skeptiker syftar studien även till att undersöka hur ett företag i en ifrågasatt bransch legitimerar sig gentemot kunder och konkurrenter. Genom en induktiv forskningsmetod har en fallstudie med intervju som huvudsaklig metod genomförts. Fallstudien består utav en tjänstekoncern som främst verkar inom bemanningsbranschen. För att besvara studiens frågeställning appliceras teorier från såväl den strategiteoretiska skolan som den nyinstitutionella på det empiriska materialet.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Tidigare forskning	8
1.2 Syfte och problemformulering	9
1.3 Frågeställning	10
1.4 Setting	10
1.4.1 Bemanningsbolaget för kollektivanställda	11
1.4.2 Produktionsbolaget	11
1.4.3 Tjänstemannabolaget	11
1.4.4 Logistikbolaget	12
1.4.5 Utbildningsbolaget	12
1.5 Rapportens disposition	13
2. Teoretiska utgångspunkter	14
2.1 Strategiskapande utan planering	14
2.2 Rationella organisationer?	17
3. Metod och tillvägagångssätt	19
3.1 Vägval – metodens koppling till teorin	19
3.2 Fallstudie som strategi	20
3.3 Intervju som metod och dess struktur	21
3.4 Det breda smalnar av	22
3.5 Urval	23
3.6 Tillvägagångssätt vid utformning av intervjuguide	23
3.7 Intervjusituationen	24
3.8 Från rådata till kategorisering	25
3.9 Från kategorisering till samband och analys	25
3.10 Anonymitet	25
3.11 Reflekterande tankar kring metodval och tillvägagångssätt	26
3.12 Studiens begränsningar	26
4. Empiriska resultat	27
4.1 Ifrågasatt bransch	27
4.2 Nya krav	28
4.3 Möta kraven	29
4.4 Konkurrens och legitimitet	30
4.5 Framväxten av ett tjänsteföretag	32
4.6 Från smått till stort	33
4.7 Frågan om strategi	34
4.8 Växtvärk?	35
5. Analytisk diskussion och slutsatser	37
5.1 Analytisk diskussion	37
5.2 Sammanfattande slutsatser	42
5.3 Förslag till vidare forskning	43

6. Litteraturförteckning	44
7. Bilagor	46
7.1 Bilaga 1	46
7.1.1 <i>Version 1</i>	46
7.1.2 <i>Version 2</i>	47
7.1.3 <i>Version 3</i>	48
7.1.4 <i>Version 4</i>	49
7.2 Bilaga 2	50

1. Inledning

I detta inledande kapitel beskrivs uppsatsens bakgrund och tidigare forskning. Studiens syfte samt dess problemställning introduceras här efter, varpå företaget som fallstudien utgår från presenteras. Slutligen redogörs det för rapportens disposition.

Hur arbetar företag med strategi? Denna breda fråga är något som genom åren har engagerat diverse forskare inom den organisationsteoretiska skolan. Då strategi snarare är ett ämnesområde än ett specifikt ämne har strategiteoretiker studerat det utifrån flertalet olika perspektiv, infallsvinklar och aspekter. Men för att börja i rätt ände; vad är strategi? Själva ordet kan härledas från grekiskan och har från början en militär anknytning. Härefter handlar det om att medels diverse maktmedel bland annat nå framgångar gentemot motståndare. Inom företagsekonomi kan strategi snarare beskrivas som en struktur över hur aktiviteter bedrivs inom en organisation över en längre tidsperiod.¹ Detta stämmer också väl överens med Henry Mintzbergs definition. Mintzberg utgör en framträdande person inom det strategiteoretiska forskningsområdet och definierar strategi såsom ett mönster i en ström av beslut (1978). Ytterligare en välkänd organisationsforskare som tagit sig an frågan om strategi är Michael Porter. Porter menar att det framför allt är fem ”krafter” som styr en marknad. Dessa utgörs av (1) existerande konkurrenter, (2) potentiellt nya konkurrenter, (3) kunder, (4) leverantörer samt (5) substitut till en viss vara eller tjänst. De fem ”krafterna” bidrar med en förståelse av hur en marknad fungerar och kan därmed hjälpa till vid en analys av densamma. Då krafterna påverkar hur företag agerar kan de även bidra till hur man väljer att arbeta med strategier samt vilka aspekter som en viss strategi bör formas utefter (Porter, 2008).

För att återkomma till den inledande frågan angående hur företag arbetar med strategier är detta något som inte enkelt kan besvaras. Något som däremot står klart är att det

¹ <http://www.ne.se.czproxy.ub.gu.se/lang/strategi> (2014-05-27)

egentligen inte finns *en* definitiv strategiteori. Hur en organisation väljer att arbeta med strategi skiljer sig naturligtvis från fall till fall och från bransch till bransch. En ultimata strategi som alla företag arbetar utefter står således inte att finna. Hur strategiskt arbete sker i branscher som, av olika skäl, är ifrågasatta och som dessutom är utsatta för kraftig konkurrens är en infallsvinkel som vi fann såväl intressant som angelägen. Ifrågasatta branscher finns det naturligtvis gott om, och valet i denna studie föll på bemanningsbranschen.

Få legitima branscher har skapat så skilda åsikter och diskussioner som denna. En förklaring kan botten i att uthyrning av personal är en så pass ny företeelse på den svenska arbetsmarknaden. Bemanningsbranschen har en relativt kort historia då det ända fram till 1993 var förbjudet med privata arbetsförmedlingar och därmed bemanningsföretag i Sverige. Ser man exempelvis till den svenska politiska arenan idag så råder det delade meningar om vad bemanningsbranschen faktiskt bidrar med. Somliga menar att bemanningsbranschen utgör en förträfflig företeelse som bland annat bidrar till svenska företags konkurrenskraft genom ökad flexibilitet, samt att branschen leder till att unga ges en chans att komma in på arbetsmarknaden.² Andra menar att uthyrning av personal är en förkastlig företeelse som leder till minskad trygghet för den anställda samt bara gynnar företag och arbetsgivare. Till exempel vill Vänsterpartiet rent principiellt att uthyrning av personal återigen skall förbjudas.³ Dessutom har fackliga organisationer historiskt sett haft en negativ inställning till bemanningsbranschen. Även om till exempel LO inte vill jobba utifrån ett rent förbud, finns det krav på att kraftigare reglera och, till viss del, begränsa branschen. Att mediareporteringen därtill, i stort sett, varit ensidigt negativ infekterar ytterligare frågan (Björkemarken, 2013).

En av flertalet diskussioner kretsar kring hur det i bemanningsbranschen finns många oseriösa verksamheter. Detta har under åren bidragit till att facken har haft en viktig roll i att hålla branschen så att säga i schack, och därmed ”vit” och rumsren. Problemet med de oseriösa företagen bottenar till stor del i att lönerna ofta är, relativt sett, låga. På vissa håll upplevs det också som att ett priskrig försiggår mellan företagen i hopp om att ta marknadsandelar från varandra. Detta bidrar till att fusk ibland försiggår med bland annat felaktiga anställningsformer. Till exempel tillämpas timanställning i en del fall felaktigt. Förevarande anställningsform får endast tillämpas på studenter, pensionärer eller på personer

² Se bl.a. Svenskt Näringslivs Rapport *Bemanningsanställda på svensk arbetsmarknad – En rapport om bemanningsanställda* (2012)

³ <http://www.vansterpartiet.se/politik/bemanningsforetag/> (2014-05-27)

som har en annan huvudsaklig sysselsättning, något som inte alltid efterlevs. Anledningen bakom fusket beror på att timanställning är mer fördelaktig för bemanningsföretagen då de bland annat kommer undan skyldigheter om garantilöner (Björkemarken, 2013).

Inom bemanningsbranschen finns det emellertid också en branschorganisation – *Bemanningsföretagen*. Denna organisation anser att det sker en spridning av missvisande uppgifter och, ibland, till och med rena myter. De menar att det helt enkelt inte finns tillräckligt mycket kunskap om bemanningsföretagen eller branschen och därför skapas dessa, enligt dem, missvisande uppgifter. Även Svenskt Näringsliv anser att bemanningsföretagen har och bör ha en viktig roll att fylla, då främst som komplement till arbetsförmedlingen. Även om flertalet aktörer sköter sig och håller sig till regelverken finns det ett fåtal aktörer som ger hela branschen ett dåligt rykte (Björkemarken, 2013).

Vad som således står klart är att det finns en uppenbar polarisering i samhället kring företeelsen av personaluthyrning. Då skeptikerna är kraftigt representerade kan vi således konstatera att bemanningsbranschen därmed är, mildt sagt, ifrågasatt.

1.1 Tidigare forskning

En mängd studier har bedrivits om och kring bemanningsbranschen och företeelsen att hyra ut arbetskraft, dessutom utifrån flera olika perspektiv och utgångspunkter. De tidigare efterforskningarna har främst haft ett fokus på att beskriva utbredningen av uthyrd personal. Framför allt har studierna utgått från de anställda i bemanningsbranschens perspektiv. Utöver beskrivningar, har tidigare forskning också eftersökt förklaringar till varför användningen av uthyrd personal har ökat.

I Sverige har flera forskningsprojekt genomförts inom ämnet genom samarbeten, till exempel mellan forskare på Arbetshälsoenheten vid Arbetslivsinstitutet och forskare vid Psykologiska institutionen vid Stockholms universitet. Projektets första del syftar till att undersöka förutsättningarna samt konsekvenserna av vad forskarna har valt att kalla *Gränslöst arbete eller arbetets nya gränser* (Allvin m.fl., 1998).

Forskning som syftar till att belysa och problematisera personaluthyrning ur de anställda konsulternas perspektiv har bland annat bedrivits av Gunilla Olofsdotter. Ett antal av dessa studier har tillsammans bidragit till hennes doktorsavhandling: *Flexibilitetens Främlingar – Om Anställda i Bemanningföretag* (2008). Avhandlingen visar bland annat på att det ställs stora krav

på både chefers och konsulters förmåga att vara flexibla idag (dock är dessa krav av olika innebörd).

Ett av många exempel på forskning under rubriken ”ökning av uthyrd personal” är Lewis M. Segal och Daniel G. Sullivans artikel *The growth of temporary services work* från 1997. I förevarande artikel undersöks utbredningen av bemanningsbranschen, samt hur den temporära arbetsformen passar in i arbetstagarnas karriärer. Utöver detta diskuterar artikeln även de potentiella krafter som driver utvecklingen och tillväxten av bemanningsbranschen. Författarnas resultat visar bland annat att flertalet arbetstagare inte har ett temporärt arbete under längre perioder, istället har många arbetstagare inom ett år övergått till mer permanenta arbeten. En intressant fråga som författarna ställer sig är den om flexibilitet är något som efterfrågas mer idag än förr. I ett försök att besvara frågan, som författarna själva beskriver som mycket svårt, presenterar de ett antal möjliga svar, varav ett utgörs av tanken om att företag kanske inte har ett större behov av flexibilitet idag. Istället är det snarare ett större behov av sänka kostnader för flexibiliteten som antas föreligga. Man efterfrågar således inte mer flexibilitet, utan snarare ett lägre pris av densamma.

En välkänd modell för att förklara just flexibilitet i förhållande till arbetskraftens utnyttjande är John Atkinsons (1984) teori om det flexibla företaget. Teorin innebär en uppdelning av företags arbetskraft i två grupper, den ena gruppen utgör företagets kärna och den andra företagets periferi. Kärnan består av tillsvidareanställda med bred kompetens som anpassar sitt arbete efter produktionsvillkoren, medan gruppen i periferin utgörs av personal med osäkrare anställningar som enkelt kan bytas ut. Atkinson (1984) delar också upp flexibilitet i tre typer: *funktionell*, *numerisk* och *finansiell*, där de tre kopplas ihop med de olika grupperna. Den funktionella flexibiliteten kopplas samman med kärngruppen, numerisk flexibilitet associeras med den perifera gruppen och den finansiella flexibiliteten, slutligen, innebär att löner och förmåner kan anpassas efter prestation och efterfråga.

1.2 Syfte och problemformulering

Som ovanstående tydligt visar har ett stort fokus legat på att belysa branschen ur en arbetstagares perspektiv, branschens utbredning samt hur den fungerar. Däremot förefaller inte mycket forskning har gjorts kring hur bemanningsföretag tillämpar strategi samt hur de tar sig an det faktum att de verkar inom en ifrågasatt bransch. Syftet med denna studie ligger

därför i att undersöka hur en organisation i bemanningsbranschen arbetar med strategi samt hur man kan använda strategi för att legitimera sig. Sättet som företag idag tycks använda bemanning och hur bemanningsföretag arbetar med strategi väckte ett intresse hos oss och kom att bli uppsatsens övergripande ämne: strategiarbete och legitimering i bemanningsbranschen. Genom en fallstudiestrategi syftar studien till att undersöka ett svenskt bemanningsföretag och åskådliggöra företagets förhållningssätt till strategiskt arbete i en ifrågasatt bransch.

1.3 Frågeställning

Ovanstående syfte har kommit att utkristalliseras i följande huvudfråga med häri underliggande delfråga:

- Hur förhåller sig ett företag i en ifrågasatt bransch till strategi?
 - Hur legitimerar sig ett bemanningsföretag gentemot kunder och konkurrenter?

1.4 Setting

Valet av fallstudieföretag föll på en relativt ung västsvensk tjänstekoncern. Företaget var av intresse då det, jämfört med ”klassiska” bemanningsföretag, skiljer sig från mängden genom ett annorlunda verksamhetsupplägg och organisationsstruktur. En västsvensk organisation utgör vidare ett passande val då bemanningsbranschen för närvarande växer allra mest i just Västra Götalands och Jönköpings län (Björkemarken, 2013). Tjänstekoncernen kommer inte att nämnas vid namn i denna rapport utan benämns genomgående såsom ”Koncernen”.

Företaget i vår studie har funnits i 10 år, och har under dessa år utvecklats och vuxit. Verksamheten har diversifierats, men utgångspunkten förefaller ändå hela tiden ha varit bemanning. Även om Koncernen med sina ca 600 anställda och 200 kunder naturligtvis inte kan mäta sig med de stora aktörerna som till exempel Adecco och Manpower, anser vi ändå att Koncernen utgör ett illustrativt exempel på hur man kan arbeta med strategi i en ifrågasatt bransch. Den främsta anledningen till detta anser vi vara Koncernens säregna organisationsstruktur samt dess stora tillväxt. Därför är vi av åsikten att deras strategiska arbete är särskilt intressant att undersöka närmare.

Verksamheten som ligger till grund för denna uppsats startades av två män från Borås 2004. Koncernen har alltså funnits i 10 år och har vuxit mycket sedan dess. Idag består verksamheten av ett moderbolag och fem dotterbolag. Visionen med Koncernen har alltid varit att det skall utvecklas till en tjänstekoncern där dotterbolagen tydligt samarbetar och nyttjar varandras tjänster. Det första bolaget som startades var ett bemanningsföretag för kollektivanställda år 2004.

1.4.1 Bemanningsbolaget för kollektivanställda

Bemanningsbolaget sysselsätter merparten av Koncernens 600 medarbetare. De är alla konsulter som hyrs ut till olika bolag, ett flertal till två av Koncernens andra bolag. Personalstyrkan är främst lokaliserad i Borås, något som bottnar i att det var här man startade upp samt att det också är i Borås som merparten av Koncernens kunder är verksamma. Inom ett år från starten av Bemanningsbolaget för kollektivanställda startades ett bolag till – Produktionsbolaget.

1.4.2 Produktionsbolaget

Produktionsbolaget startades upp i slutet av 2005 och innebar större lokaler för Koncernen. Men framför allt medförde starten av detta bolag att Koncernen kunde, med främst sin egen personal (inhyrd från Bemanningsbolaget för kollektivanställda), börja producera produkter åt kunder, och inte bara hyra ut personal. Då de två männen som grundat Koncernen tidigare arbetat i elektronikbranschen fortsatte de på samma spår, och Produktionsbolaget erbjuder idag bland annat konstruktion och utveckling av elektronik, manuell lödning samt montering.

1.4.3 Tjänstemannabolaget

År 2007 startades ännu ett bolag – Tjänstemannabolaget. Dessutom tillkommer en aktör i organisationen som främst skall driva tjänstemannabolaget framåt i samarbete med de övriga. Det är i tjänstemannabolaget som Koncernens samtliga tjänstemän är anställda. Då tjänstemannabolaget är ett bemanningsbolag hyrs tjänstemän ut till de övriga bolagen i

Koncernen. Men bolaget förser inte bara Koncernen med tjänstemän utan arbetar även med rekrytering och, till viss del, bemanning åt externa kunder.

1.4.4 Logistikbolaget

Ett år senare, år 2008, får Koncernen möjlighet att ta över en del av en kunds logistik. En terminal startas därmed upp och ett bolag för logistik bildas. Idag är Logistikbolaget ett företag med ett flertal terminaler, framför allt i Borås men även i Göteborg. Logistikbolaget utgör såväl historiskt som i nuläget den huvudsakliga inhyraren av de kollektivanställda i Koncernens Bemanningsbolag. Bolaget erbjuder bland annat lagerhållning, omlastning och tull- och speditionstjänster.

1.4.5 Utbildningsbolaget

Det yngsta bolaget som ingår i Koncernen är Utbildningsbolaget. Det startades i början av 2009 och har idag minst antal anställda. Bolaget syftar till att utbilda samt vidareutbilda främst egen personal inom Koncernen, men man säljer också utbildningar till externa kunder. Bolaget erbjuder elektronikutbildningar, logistikutbildningar såsom truckutbildning, så kallade Leanutbildningar samt ledarskapsutbildningar.

Samtliga ovanstående bolag har en operativ chef vars huvuduppdrag är att driva sitt bolag framåt med vinst. Detta samtidigt som hela koncernen skall samarbeta och nyttja varandras tjänster och därmed skapa synergier. I Koncernen finns idag en koncernledning bestående av en koncernchef, vilket utgör en förhållandevis ”ny” befattning i koncernen sedan 2013, de två grundarna samt den individ som kom in i Koncernen då Tjänstemannabolaget startades. Ledningsgruppen skall se till hela Koncernen, och de operativa cheferna i de olika bolagen är underställda och svarar till denna grupp. Samtliga medlemmar i ledningsgruppen är stationerade på huvudkontoret i Borås.

1.5 Rapportens disposition

Efter denna inledning redogörs för de teoretiska utgångspunkter som visade sig intressanta för vår studie. Därefter beskrivs metodval samt tillvägagångssätt för insamling och analys av det empiriska materialet. Det insamlade empiriska materialet redovisas härpå en analys genomförs. I en avslutande del förs en övergripande analytisk diskussion kring strategiskt arbete och legitimering samt dess inverkan på företag i en ifrågasatt bransch.

2. Teoretiska utgångspunkter

I följande kapitel redogörs det för relevanta teorier beträffande studien. Först presenteras välkända teorier inom ämnet strategi, främst av forskaren Henry Mintzberg. Därefter redogörs det för den nyinstitutionella teorin inom ämnet för organisationsvetenskap. Här beskrivs framför allt teoretiska utgångspunkter utifrån John W. Meyer och Brian Rowans välkända artikel om institutionaliserade organisationer.

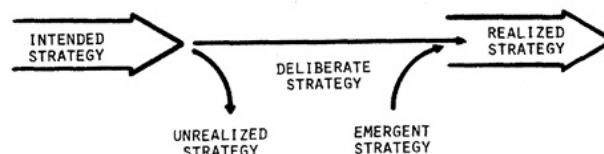
2.1 Strategiskapande utan planering

Att försöka applicera teorier utifrån den teoretiska litteraturen på hur Koncernen i vår fallstudie strategiskt bedriver sin verksamhet är något som vi kände var såväl angeläget som intressant. Detta för att därmed uppnå en djupare förståelse för hur man rent konkret arbetar med strategier inom organisationer verksamma i bemanningsbranschen. Vad som faktiskt utgör en strategi enligt den strategiteoretiska skolan är dock något som varierar mellan olika författaren och forskare. En definition som vi fann högst relevant i förhållande till upptäckterna i vår fallstudie var den av Henry Mintzberg. Denne menar, som tidigare nämnt, att strategier i grunden är ett mönster i en ström av beslut (1978). Mintzberg utgör en framträdande person inom det strategiteoretiska forskningsområdet och sticker framför allt ut som en kritiker av strategisk planering (jfr. Eriksson-Zetterquist m.fl., 2012). Genom åren har Mintzberg skrivit en rad artiklar där denne kritiserar hur organisationer planerar allt för mycket i sitt strategiarbete. Bland annat gör han en viktig särskilning mellan strategisk *planering* och strategiskt *tänkande* (Mintzberg, 1994). Enligt Mintzberg skall dessa två inte blandas ihop och menar vidare att de mest framgångsrika strategierna är visioner, inte planer. I en artikel från 1993 beskriver Mintzberg hur strategisk planering kan leda till en känsla av kontroll. Att man genom att planera alltså skapar en ”illusion” av att en situation kan kontrolleras varefter detta leder till handling. Utan denna känsla av kontroll hade risken kanske annars varit att en nödvändig handling skulle ha uteblivit. Planer kan således visserligen stimulera till handling, men de riskerar samtidigt att paralysera en organisation, något som Mintzberg refererar till

som ”paralys genom analys”. Genom att lägga ner en massa tid med att försöka ”få ner framtiden på papper” kan nödvändiga handlingar förbises och därmed inte genomföras. Detta då planeringen kan innebära ett resurskrävande åtagande som drar fokus från potentiell nödvändig handling.

Ytterligare en forskare som har ifrågasatt planering som metod för att uppnå mål är Aaron Wildavsky. Wildavsky, som ofta citeras av Mintzberg, menar att företag tillämpar planering för att uppfattas som rationella (1973). Således görs många gånger, medvetet eller omedvetet, en form av likhetstecken mellan planering och rationalitet. Enligt Wildavsky är vissa universella normer kopplade till rationalitet såsom *effektivitet* samt att uppfattas som *konsekvent* och *koordinerad*. En korrelation antas här föreligga mellan efterlevandet av dessa normer samt att bra beslut fattas inom en organisation. Wildavsky menar att om man härmed definierar planering som ”tillämpad rationalitet” flyttas fokus från konsekvensbedömningen av ett visst handlade. Istället ligger primära fokus på hur väl sagda universella normer efterlevs. Att genom planering framstå som rationell kan således hämma en organisations förmåga att kritiskt granska utfallet av ett visst beslut (Wildavsky, 1973)

I en artikel från 1985 skriven av Mintzberg och James Waters beskrivs hur strategier rent faktiskt kan formeras. Detta kan ske genom att strategier realiserar såväl avsiktligt som genom att växa fram. Här är det dock inte frågan om antingen eller, utan det sagda kan uppstå antingen tillsammans eller var för sig. En strategi som författarna kallar ”avsedd” – *intended* – behöver inte nödvändigtvis vara samma strategi som sedermera realiserar. Istället kan delar av den avsedda strategin ”falla bort” längs med vägen. Vad som därefter återstår kallar Mintzberg och Waters för ”avsiktlig” – *deliberate* – strategi. Denna avsiktliga strategi kan därefter kombineras med ”framväxande” – *emergent* – strategier som så att säga uppstår längsmed vägen. Slutprodukten av den ”avsiktliga” och den ”framväxande” strategin kan därmed utgöra en ”realiserad” strategi. Författarna till artikeln menar dock att såväl rent avsedda strategier som rent framväxande strategier är något som är ovanligt. Istället är det snarare en kombination av de båda som sker i organisationers strategiarbete.



Figur 1 ⁴

⁴ Mintzberg & Waters, 1985

Mintzberg och Waters beskriver vidare arketyper av olika varianter av strategier där ”avsiktliga” respektive ”framväxande” inslag spelar olika stor roll. Den första arketyper som behandlas är vad de kallar för ”den planerade strategin”. Med detta avses en strategi som helt utgår från ledningen högst upp i en organisations hierarki. Ledningen skall här formulera sina intentioner med verksamheten så klart och tydligt som möjligt för att därefter presentera dem i en plan som förmedlas till övriga aktörer i organisationen. Denna typ av strategi har således klara kopplingar till den ”avsiktliga strategin”.

Vidare behandlas vad Mintzberg och Waters kallar för ”den entreprenöriella strategin”. Med detta avses en strategi som ofta återfinns i yngre och/eller små verksamheter. Då förevarande typ av verksamheter i regel kontrolleras av en individ kan denne självmant styra verksamheten i linje med sin vision. Visserligen har denna typ av strategi drag av ”avsiktlig strategi”, då den ensamme individen naturligtvis är helt på det klara med vad denne vill med verksamheten. Men då strategin endast så att säga återfinns i en individs huvud behöver den vare sig specificeras eller utvecklas. Här återfinns således en viktig skillnad gentemot ”den planerade strategin”. Det finns vidare tydliga kopplingar till ”den framväxande strategin”. Då strategin utgår från en individs vision finns det utrymme för viss justering av riktning, varför strategin kan anpassas och utvecklas längs med vägen. Att visionen vidare är ”personlig” innebär också att strategin helt kan ändras i till exempel ett scenario där organisationens ledare omprövar sin uppfattning i viss fråga. ”Den entreprenöriella strategin” erbjuder således flexibilitet inom en organisation, detta förvisso på bekostnad av specificerade och uttalade avsikter med avseende på en verksamhets strategiska riktning.

Ytterligare en strategisk arketyper är vad Mintzberg och Waters benämner såsom ”paraplystrategi”. Jämfört med de tidigare återgivna strategityperna är ledningens kontroll mindre rigid i detta fall. Ledningen skall här definiera *generella* riktlinjer och avgränsningar för verksamheten som övriga organisatoriska aktörer kan handla utefter. Inom dessa ”ramverk” av generella riktlinjer och avgränsningar tillåts sedermera strategier att växa fram. Mintzberg och Waters karaktäriserar därmed denna typ av strategisk inriktning som ”avsiktligt framväxande”.

Nära besläktad med ”paraplystrategin” är den så kallade ”processtrategin”. Skillnad är dock här att ledningen indirekt utövar inflytande över strategikapandet. Detta kan ske genom att ledningen skapar en grundläggande struktur för verksamheten, fastställer ett kontrollsystem och utser divisionschefer. Därefter lämnas själva strategikapandet över till divisionscheferna,

eller andra ledande aktörer inom organisationen. Organisationer bestående av olika typer av verksamheter är enligt Mintzberg och Waters ett exempel där ”processtrategier” är vanligt förekommande.

2.2 Rationella organisationer?

Ovan anförda teorier av Mintzberg, Waters och Wildavsky erbjuder en bild av hur organisationer i allmänhet, och vissa organisationer i synnerhet, kan välja att arbeta kring strategi och strategiformering. Emellertid ger detta endast en illustration av strategi. För att uppnå en djupare förståelse och därmed erhålla en mer nyanserad bild fordras ytterligare aspekter. Organisationer verkar i en värld där finansiell effektivitet inte är den enda faktorn som avgör huruvida man är lyckosam eller ej. Enligt den så kallade institutionella organisationsskolan behöver organisationer även anpassa sig till institutionaliserade regler och normer (jfr. Eriksson-Zetterquist m.fl., 2012, s. 278 ff.). Ovan anförda teorier av Wildavsky bottenar i en organisatorisk vilja att framstå såsom rationell. Genom att anpassa sig till institutionaliserade regler och normer kan organisationer legitimera sig gentemot kunder och konkurrenter och härmed också framstå som rationella. Häri föreligger således en intressant och angelägen koppling mellan å ena sidan nyss anförda aspekter kring strategi och å andra sidan ett institutionellt perspektiv.

Sedan slutet av 1970-talet har den så kallade nyinstitutionella skolan erhållit en allt större plats inom det organisationsteoretiska forskningsområdet. Precis som namnet antyder härstammar nyinstitutionell teori från den institutionella skolan. Dessa teorier ifrågasätter om organisationer är ett rationellt verktyg som uppnår mål genom att producera varor eller tjänster. Istället ansåg forskare att organisationer är institutionaliserade. Det betyder att det är omgivningen och hur saker har gjorts förut som påverkar vad som görs i en organisation. Alltså är det bara på ett ytligt plan som organisationer framstår som rationella. Genom att anpassa sig utefter sin omgivning och vad som gjort tidigare institutionaliseras organisationer och uppnår därmed stabilitet (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2012, s. 278-287).

År 1977 publicerade John W. Meyer och Brian Rowan en artikel – *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony* – som senare kom att betraktas som inledningen på ovanstående teoriskola. Författarna argumenterar för att den formella strukturen bara är uppbyggd av ”myter” och ”ceremonier”. De menar att det finns en skillnad

mellan formell struktur och vad som sker i organisationers vardag, att organisationer antar strukturella former utefter myter i en miljö. En formell struktur kan vara en plan för hur aktiviteter skall utföras eller ett organisationsschema. Men egentligen är detta inget som följs i organisationens dagliga arbete, utan är bara löst kopplade till varandra. Eftersom rationalitet är en allmänt existerande värdering i vårt samhälle menar de att organisationer också behöver framstå som rationella. Det är således genom att anamma sagda myter och ceremonier som de uppnår en bild av att agera rationellt, trots att de inte nödvändigtvis gör det.

Författarna menar alltså att organisering handlar om en anpassning till institutionaliserade regler och normer snarare än att samordning och kontrollering av olika aktiviteter sker. Oftast är det institutionaliserade formelement som skiljs från kärnverksamheten. De införlivas i verksamheter kanske främst som symboler eller för att skapa legitimitet snarare än som lämpliga styrverktyg för interna aktiviteter. Anledningen till att dessa idéer och element ändå tas in i verksamheten är för att uppnå just legitimitet och framstå som rationella. Meyer och Rowan (1977) hävdar att organisationer drivs till att anta dessa myter och ceremonier för att uppnå en ökad legitimitet och därmed stärka sina chanser att överleva. Det skulle exempelvis kunna vara miljöföreskrifter som inte påverkar verksamheten utan endast har en symbolisk betydelse. De behöver alltså inte nödvändigtvis, enligt Meyer och Rowan, inkorporeras i praktiken för att legitimiteten skall öka, utan endast finnas som en myt eller ceremoni.

Häriifrån kommer det, numera, organisationsteoretiskt vedertagna begreppet *löskoppling*. Med detta avses att olika delar, kanske till och med motsägelsefulla delar, av en organisation skiljs från varandra. Den formella strukturen löskopplas således från vad som äger rum i praktiken (Meyer & Rowan, 1977). Men varför skiljs elementen från verksamheten, varför inte bara inkorporera dessa i kärnverksamheten också? Dels kan det finnas konkurrerande institutioner som utövar påtryckning varför till exempel en viss typ av föreskrift i praktiken inte kan efterlevas. Eller så är de så otydliga och/eller abstrakta att det är svårt eller helt enkelt omöjligt att överföra i praktiken.

3. Metod och tillvägagångssätt

I detta kapitel kommer det att redovisas och argumenteras för val av forskningsmetod, strategi och forskningsansats. Tillvägagångssätt och urval i planeringen av studien beskrivs, samt hur analysen i form av kategorisering av data och utformningen av en teori gick till. Slutligen reflekteras det över de valda metoderna och tillvägagångssätten.

Vi har valt att använda oss av en fallstudiestrategi där valet föll på att genomföra vår studie med hjälp av intervjuer. Därmed tänkte vi oss en kvalitativ ansats där vi planerade att genomföra ett antal djupgående intervjuer med anställda inom olika delar och på olika poster i den valda verksamheten.

3.1 Vägval – metodens koppling till teorin

Innan insamlingen av empiri kan ta vid bör bland annat val av specifik forskningsansats tas. Två ansatser som vi bedömde såsom relevanta var induktiv och deduktiv ansats. En deduktiv ansats utgår, förenklat, från att teori appliceras på empiri medan en induktiv ansats istället i princip innebär det motsatta, det vill säga att teorin arbetas fram utifrån empiri. Vi ansåg att en induktiv metod var relevant för vår studie. Detta då en del av syftet med en induktiv ansats är att forskaren inte skall ha några förutfattade meningar eller förväntningar på ett givet resultat. Risken med en deduktiv ansats är att man, vid insamlandet av empiri, redan så att säga ”vet” vad man är ute efter. Därmed finns en fara att viktig information som framkommer förbises då den inte är förenlig med en redan utarbetad ”mall”. Att istället förutsättningslöst samla in data och sedan systematisera, eller ”koka” ner, detta för att därefter utarbeta teorier kändes relevant utifrån vår specifika fallstudie. I bästa fall kan också en induktiv ansats, enligt Jacobsen (2002, s. 35), resultera i en mer riktig återgivning av verkligheten i ett specifikt sammanhang. Då det inledningsvis breda syftet med vår studie var hur organisationer i

bemanningsbranschen arbetar med strategi samt hur de använder strategi för att legitimera sig, ansåg vi att det var viktigt att undvika förutfattade meningar och förväntningar. Förutfattade meningar och förväntningar som annars kunde tänkas kontaminera den sedermera insamlade datan.

En induktiv ansats minskar dessutom antalet *tolkningsnivåer*. Tolkningsnivåer kan beskrivas som hur många olika tolkningar, eller nivåer, av *en* tolkning som data går igenom. Då ingen metod ger en objektiv verklighetsbeskrivning kan dock en induktiv metod undvika en nivå. Vid en deduktiv ansats utvecklas forskningsfrågor utifrån forskarens verklighet och uppfattningar, därefter tolkas dessa frågor av det som undersöks. Efter detta steg är materialet åter hos forskaren som på nytt tolkar svaren utifrån sin verklighet. Till sist tolkas allt utifrån läsarens uppfattningar. Vid en induktiv ansats förekommer inte det första steget då forskaren istället har ett öppnare tillvägagångssätt och söker inte efter vissa svar som passar forskningsfrågan. En induktiv ansats är alltså främst skild från den deduktiva i den bemärkelsen att en induktiv ansats är öppnare för ny information och är därför bättre lämpad då det är osäkert vad som är relevant. Viktigt är dock att understryka att den induktiva ansatsen inte nödvändigtvis ”står närmare verkligheten” för det (Jacobsen, 2002, s. 44-45).

3.2 Fallstudie som strategi

Som nämnts ovan kom vår studie att vara en så kallad fallstudie. En fallstudie karaktäriseras av att endast ett eller ett fåtal fall granskas, i detta fall en koncern. Tanken med en fallstudie är att belysa något generella eller, för den delen, säreget inom exempelvis en bransch genom att titta på ett enskilt företag. Antingen väljs ett fall för att de liknar alla andra fall och därför är intressant, eller så väljs ett fall för att de *inte* liknar alla andra fall och därför är intressant. Under vår studie kom fallstudien inte att utgöra *metoden* för att samla in data, utan utgjorde istället en *strategi*. Detta innebär att fallstudien tillåter flera metoder beroende på omständigheterna och de speciella krav som en viss situation kan kräva (Denscombe, 2000, s. 41,44 f.).

En fallstudie görs genom att på djupet undersöka ett fall där nya företeelser kan upptäckas, men också för att utveckla teori som sedan kan prövas på andra fall. Fallstudien ansågs vara en lämplig strategi för vår studie av främst två skäl. Dels för att fallstudier bedömdes såsom passande då teorier skall utvecklas och inte beprövas, därmed är en fallstudie

i linje med vår valda induktiva forskningsansats. Dels för dess lämplighet då en specifik plats, som en organisation, skulle undersökas. Alltså, då det är det utmärkande hos själva platsen, kontexten, som är det intressanta (Jacobsen, 2002, s. 97,98).

3.3 Intervju som metod och dess struktur

Vår huvudsakliga forskningsmetod under studien var intervjuer. Utöver intervjuer har även observationer genomförts under besök hos Koncernen. När intervju används som forskningsmetod talar man om intervjustrukturer samt hur olika strukturer anses olika lämpliga beroende på studiens forskningsfråga och syfte. Grovt kan tre typer av strukturer urskiljas: *strukturerad*, *semistrukturerad* och *ostrukturerad* intervju.

Den strukturerade intervju kan, förenklat, liknas vid ett frågeformulär, där forskaren har alla frågor förutbestämda, ibland även med ett antal tillhörande svarsalternativ (Denscombe, 2000, s. 134). Då vår avsikt var att genomföra en fallstudie av induktiv karaktär torde den strukturerade intervjustrukturen vara direkt olämplig.

Vid en så kallad semistrukturerad intervju har en lista med *ämnen* för intervjun förberetts och utarbetats. Ordning för frågorna och ämnen lämnas öppet, vilket medför en flexibel intervjuform där respondenten får möjlighet att utveckla sina svar och tala om sina synpunkter och idéer på en djupare nivå (Denscombe, 2000, s. 135).

Den ostrukturerade intervjun, slutligen, saknar i princip helt formalistisk prägel. Jämfört med den semistrukturerade förändras forskarens roll här då denne, under en ostrukturerad intervju, i regel inte bör ingripa utan endast introducera ett tema eller ämne som respondenten fritt skall tala kring (Denscombe, 2000, s. 135). Den ostrukturerade intervjustrukturen har släktskap med den semistrukturerade, men är alltså i grunden mycket mer fri.

Ovanstående beskriver de vanligast förekommande benämningarna på intervjustrukturer. Men strukturen kan också beskrivas som en glidande skala, från en helt sluten intervju till en helt öppen. Denna skala har fler steg än de tre ovan beskrivna, men har inte lika stora skillnader. Oavsett struktur bör en forskare alltid ha förberett ämnen för sin intervju. Men huruvida det finns formulerade frågor eller en bestämd ordningsföljd för ämnena beror på var på skalan forskaren vill befinna sig. För vår studie använde vi oss av en struktur som befinner sig mellan den semistrukturerade och den ostrukturerade – en planerad

intervjuguide med teman och ämnen, men med öppen ordningsföljd. Vi ansåg att öppna svar torde vara de mest lämpliga med avseende på vår metod, då vi ville att respondenten skulle ha möjlighet att utveckla sina svar (Jacobsen, 2002, s. 162 f.).

3.4 Det breda smalnar av

I syfte att lära oss mer om Koncernen och huruvida de var rätt organisation för vår fallstudie valde vi att genomföra en ostrukturerad pilotintervju med en relativt högt uppsatt chef. Under pilotintervjun fanns därför ingen intervjuguide, utan frågor ställdes kring det som för stunden ansågs intressant och fascinerande. Efter att pilotintervjun hade genomförts beslöts det att Koncernen var en lämplig organisation för vår fallstudie. Det främsta syftet med pilotintervjun var att lära sig mer om organisationen och vad som de kommande intervjuerna främst skulle ha för teman, men också testa våra funderingar kring branschen och organisationen.

Efter att pilotintervjun hade genomförts påbörjades ett arbete med att ”tratta ner” de funderingar vi haft i kombination med den nya information som pilotintervjun bidragit med. Under detta arbete sammanställde vi en rad funderingar kring potentiella ämnen att skapa en intervjuguide utifrån. Tankar som uppenbarade sig som potentiella ämnen att formulera frågor kring var bland annat hur Koncernens nuvarande kunder löste sina problem innan, och varför man kom att välja just Koncernen. Ytterligare funderingar var huruvida Koncernen utgör ett representativt företag i sin bransch, och i vilken utsträckning och på vilket sätt det är en fördel att ha en bred kompetens. Eller är det bättre att vara specialist och, i så fall, hur blir man det vad gäller bemanning. I pilotintervjun blev det tydligt hur Koncernen med tiden allt mer har diversifierat sin produkt-/tjänsteportfölj. Detta samtidigt som samtliga produkter/tjänster mer eller mindre utgår från bemanning. Är detta ett tecken på utveckling av bemanningsbranschen, det vill säga ett nytt sätt att konkurrera, eller helt enkelt en förutsättning för att, som en relativt liten aktör, kunna konkurrera? Slutligen funderade vi även kring hur man rent konkret arbetar med mål, visioner och värderingar i bemanningsbranschen. Strävar ledningen och de anställda här åt samma håll samt hur arbetar ledningen i ett bemanningsföretag tillsammans med de anställda med dessa frågor.

Tankar och funderingar som uppkom efter pilotintervjun omformulerades sedan till tre huvudsakliga teman för de kommande intervjuerna: *Bilden av Koncernen*, *Koncernens utveckling* samt *branschen och framtiden*. Avsikten med förevarande tematiska utgångspunkter var att

undersöka Koncernens utveckling samt vart den är på väg. Men i och med vår induktiva ansats tilläts också ytterligare teman att uppenbara sig under studiens gång. Under sagda teman formulerades breda frågor som gav möjlighet för respondenten att ge detaljerade och utförliga beskrivningar och berättelser kring deras egna upplevelser och erfarenheter (se bilaga 1 för intervjuguiden). Intervjuguiderna anpassades efter vilken befattning respondenten hade inom organisationen då en del frågor bedömdes olika relevanta för olika positioner.

3.5 Urval

Vår studie kom att innebära nio intervjuer med anställda inom olika befattningar i Koncernen. Vår utgångspunkt i valet av respondenter var en spridning i hierarkin samt en längre tid som anställd. Detta i hopp om att hierarkisk bredd och erfarenhet skulle rendera en nyanserad och bred empiri.

De första som valdes ut och intervjuades var Koncernens ledning: koncernchefen, de två som grundat Koncernen samt ekonomichefen. Därefter följde den säljansvarige för Koncernen, en operativ chef för ett utav dotterbolagen, en verksamhetsansvarig, samt två konsulter anställda i Bemanningsföretaget för kollektivanställda. Detta medförde att nästintill alla koncernens hierarkiska steg täcktes in.

3.6 Tillvägagångssätt vid utformning av intervjuguide

I samband med att vi förberedde oss inför våra intervjuer tog vi till oss en del råd och anvisningar. I boken *Intervju - konsten att lyssna och fråga* (Jacobsen, 1993) fanns flertalet handfasta råd om vad man bör tänka på när frågor skall formuleras och svaren sedermera skall analyseras. När så kallade kunskapsfrågor formulerades ansåg vi det viktigt att formulera det så att respondenten inte kände sig "dum" eller att denne kände att den borde kunna besvara en fråga och därför till exempel överdriver svaret. Frågor som rörde respondentens beteende försökte vi vara uppmärksamma på, då svar på denna typ av frågor ofta formuleras som berättelser. Svaren är inte alltid kompletta ur informationshänseende och medför ofta att respondenten så att säga vill ge skäl för sitt beteende.

Genomgående försökte vi ta hänsyn till att den data som samlas in under en intervju är *retroperspektiv*. Det vill säga att respondenterna konstruerar sin historia, ofta till sin egen fördel,

och att dessa berättelser bör säkras upp med andra typer av bevis. Exempelvis genom att formulera följdfrågor efter beteenderelaterade frågor. När vi formulerade frågor om åsikter tyckte vi det var viktigt att överväga möjligheten att en intervjuperson i dessa sammanhang kan "skapa" sig en åsikt, och att det därmed kan vara svårt att avgöra hur stark åsikten var. Detta var något som främst övervägdes vid analyseringen av data, men även reflekterades över vid formuleringen av intervjuguiderna. Vi försökte även skilja på frågor som behandlar åsikter och/eller känslor då det kan finnas en risk för missförstånd, alltså att frågan besvaras med känslor när det frågas efter åsikter eller tvärt om. Vid de frågor som eftersökte berättelser kring upplevelser påminde vi oss om att vi inte kan få reda på hur respondenten *upplever* sin omgivning. Däremot kan vi få en inblick i hur denne lägger märke till saker å ting samt hur omgivningen beskrivs och hur den struktureras enligt respondenten. Vidare ansåg vi det ändamålsenligt att ställa sammanfattande frågor, som därmed eventuellt kan bekräfta intervjuarens tolkning av respondentens svar. Viktigt var dock att inte lägga ord i respondentens mun. Istället försökte vi använda oss av respondentens egna ord under intervjusituationen (Jacobsen, 1993, s. 126-129).

3.7 Intervjusituationen

De nio intervjuerna skedde under en tvåveckorsperiod. Koncernledningen intervjuades på Koncernens huvudkontor i Borås under en och samma dag (se bilaga 2 för utförlig beskrivning och observationer under besöket). Vi ansåg det viktigt att samma person utförde alla intervjuerna med ledningen medan den andre observerade situationen samt omgivningen. Intervjuerna med de övriga respondenterna utfördes på ett lokalt kontor i Göteborgsområdet. Då det finns en koppling mellan detta kontor och en av oss ansåg vi det lämpligt att denne person inte ledde intervjuerna utan istället observerade. Detta innebar att vi har delat på uppgiften att leda intervjuerna vilket vi är medvetna om kan ha påverkat materialet. Vi ansåg dock att denna eventuella påverkan hade mindre negativ effekt än den att en av oss har en koppling till denna del av Koncernen. Alla de nio intervjuerna har spelats in med hjälp av ett datorprogram för att förenkla studiens senare skeenden. Intervjuerna är i snitt 40 minuter långa.

3.8 Från rådata till kategorisering

Då vi följer en induktiv ansats krävs att en systematisering och kategorisering av det insamlade materialet görs. Först och främst påbörjade vi en process av att överföra det inspelade materialet till skriven text. Detta skedde genom en transkribering, alltså att hela det inspelade samtalet ordagrant skrevs ned i text. När samtliga intervjuer sammanställts påbörjades en process att systematisera och kategorisera materialet. All data lästes flertalet gånger och kommenterades i marginalen eller genom understrykningar, detta för att urskilja relevant data från mindre relevant. Huvudpoängen var här att utifrån enskilda källor gå till särskilda fenomen som datan tar upp och belyser. Kategorierna urskildes i form av gemensamma utsagor, åsikter eller likheter i respondenternas svar. Studiens induktiva ansats innebar här att det öppnades upp för upptäckter av ytterligare teman och kategorier. Data samlades alltså till olika grupper. Detta gjordes också för att förenkla analysprocessen, då den totala datamängden härmed inte behövde hanteras (Jacobsen, 2002, s. 215-232).

3.9 Från kategorisering till samband och analys

Då det empiriska materialet hade kategoriserats och relevant data var samlade i grupper utifrån kategorierna, påbörjades ett arbete med att hitta samband och kombinationer av data. Kategorierna hänger samman substantiellt, alltså att ett förhållande förklarar, påverkar eller är orsaken till ett annat. För att visa på detaljer och nyanser har citat använts frekvent under presentationen och det empiriska resultatet. Citat har en stor betydelse för den kvalitativa metoden, liknande tabellers betydelse för den kvantitativa. Citat har använts för att betona både generella iakttagelser och avvikelser i data (Jacobsen, 2002, s. 240-251).

3.10 Anonymitet

Då Koncernen inte efterlyst denna studie utan förfrågan kring att använda Koncernen vid en fallstudie kom från oss, har Koncernen inte varit delaktig i vad studien skall analysera och granska. Detta medförde att vi lät alla respondenter ta ställning till en fråga om anonymitet. Tidigt fick vi en förfrågan kring att läsa och godkänna det som skrivits innan ett beslut skulle tas i frågan. Detta medförde att samtliga respondenter skulle få samma möjlighet att läsa för att sedan besvara frågan angående anonymitet. Vi valde dock i ett senare skede att låta hela koncernen vara anonym då denna studie inte syftar till att belysa en specifik organisation utan

endast med *hjälp* av denna undersöka en möjlig företeelse på samhällsnivå. Koncernens ledning har trots detta fått ta del av rapporten, men inte fått möjlighet att ”godkänna” det som skrivits.

3.11 Reflekterande tankar kring metodval och tillvägagångsätt

I efterhand har vi reflekterat kring svårigheter, utmaningar och de tvivel vi har haft och stött på angående studiens metodval. En tidig utmaning för oss var att greppa den induktiva ansatsens och dess, för oss, ovanliga arbetsgång. Under flera års studier har den deduktiva ansatsen haft en större roll vilket medförde att vi stundtals tvivlade på vår metod och huruvida vi hade ett korrekt tillvägagångsätt.

Det finns tydlig kritik mot den induktiva ansatsen. Kritiken bottnar i att det anses vara omöjligt att en forskare kan ha ett helt öppet sinne utan några förutfattade meningar. Undersökare anses alltid avgränsa information, medveten eller omedvetet. Människor är upplärda att se vissa saker och bortse från andra utan att medvetet veta vad de ser eller bortser ifrån. Detta innebär att vår induktiva ansats naturligtvis har brister. Vi kan således inte blunda och bortse från det faktum att vi är färgade och påverkade av teorier och litteratur som vi tidigare har tillgodogjort oss i andra sammanhang. Härmed inser vi att vi har gått in i denna studie med förutfattade meningar om vad som är viktigt och vad som är mindre viktigt. Att vi också, såväl direkt som indirekt, har egna erfarenheter av bemanningsbranschen, innebär att ytterligare förutfattade meningar och föreställningar riskerar att färga studien och dess resultat.

3.12 Studiens begränsningar

Studien har avgränsats till en fallstudie av en tjänstekoncern som utmärker sig från mängden. Då vi endast har genomfört en studie av ett företag är vi givetvis medvetna om studiens uppenbara begränsningar. Vilket resultat som skulle ha framkommit, och huruvida det hade skiljt sig åt, om fler företag hade undersökts är naturligtvis en fråga av intresse. Analysen och slutsatserna av det insamlade materialet går således inte generalisera, men tros kunna visa på vissa mönster som möjligen kan vara typiskt för andra organisationer med liknande förutsättningar som den i vår fallstudie. Dessvärre är detta emellertid något som inte kan valideras utan ytterligare studier i ämnet.

4. Empiriska resultat

I följande kapitel redovisas det insamlade empiriska materialet utifrån teman. Materialet har kategoriserat till förevarande teman och innebär därför inte en ren empirisk redogörelse utan snarare ett empiriskt resultat. Syftet är här att beskriva det relevanta empiriska resultaten för att i nästkommande kapitel diskutera resultaten djupare.

4.1 Ifrågasatt bransch

Bemanningsbranschen är en ung bransch som tycks vara i ständig förändring, en bransch som ofta har svärtats ned och fått dåligt rykte. Enligt en av grundarna till Koncernen finns det lycksökare som utnyttjar och bygger verksamheter på bidrag. Men denne menar också att bemanningsbranschen idag är rumsren och även om bemanning inte är ”fint” är det accepterat. Huruvida bemanningsbranschen bidrar med mer gott än ont verkar förbrylla. En anställd i Koncernen (konsult 1) berättar om hur en anställning i ett bemanningsföretag påverkar privatekonomin negativt, men är också noga med att påpeka branschens förmåga att skapa arbetstillfällen.

”Den (*bemanningsbranschen*) skapar arbetstillfällen, men samtidigt otrygghet i privatekonomin.

Det blir mer klistra och laga än investera i det långa loppet.” [Konsult 1]

Konsult 1 berättar vidare om hur denne anser att en fast anställning inte existerar idag, samt att folk förr kände sig mer trygga då de visste vad de hade för inkomst och utgifter och därmed kunde planera för framtiden. Trots detta är konsult 1 tydlig med att än en gång påpeka att branschen är ”jättebra” då den skapar arbete, men bara kortsiktigt.

Denna något kritiska syn delas till viss del av den andre anställde (konsult 2) som deltagit i studien. Men konsult 2 tar emellertid upp en annan typ av otrygghet, den om att *behålla* sitt jobb. Konsult 2 anser att det finns en svårighet med bemanning då den bidrar till en känsla av ”utbytbarhet”.

”... det känns inte som om man har möjligheter att stå på sig på samma sätt, man känner sig ju mer utbytbar än om man hade jobbat på ett riktigt företag.” [Konsult 2]

Hur bemanningsbranschen ifrågasätts syns tydligt i konsult 2:s ordval. Denne använder orden ”ett riktigt företag”, och syftar därmed på ett företag som inte verkar inom bemanningsbranschen. Ordvalet förefaller i intervjusituationen vara omedvetet. Att bemanningsföretag inte anses vara ”riktiga” företag torde tyda på att det finns negativa föreställningar om bemanningsbranschen. Vi tolkar det som att det finns starka tvivel på bemanningsföretagens intentioner. Att bemanningsföretagens avsikter med verksamheten inte överensstämmer med den kontinuitet och trygghet som anställda konsulter i många fall troligtvis efterfrågar. Vidare berättar konsult 2 att anledningen till känslan om utbytbarhet kan bero på att du som anställd av ett bemanningsföretag ofta förflyttas mellan olika arbetsplatser och därför har svårt att sätta dig in i arbetet. En ytterligare anledning är att kontrakten, enligt flera av respondenterna, tycks bli kortare och kortare. Det vill säga att tidigare förekom det i större utsträckning av man som konsult blev uthyrd under längre perioder, kanske till och med år. Detta är emellertid något som, enligt flertalet respondenter, blir allt mer ovanligt.

4.2 Nya krav

Alla respondenterna har besvarat frågor kring utveckling och framtiden för branschen. Ett svar som genomgående har varit gemensamt är den om att branschen kommer att öka. Men det finns även en tydlig tro om att det sker en stor förändring i hur bemanning används idag. Den säljansvarige för Koncernen beskriver hur denne har sett en tydlig förändring de senaste åren:

”Tidigare tog man in bemanning för att täcka sjukluckor, det fanns ju ingen strategi för att använda bemanning medan nu har flera företag, uppe på koncernnivå, strategier för bemanning” [Säljansvarige]

Denna nya typ av strategi för personalstyrkan, menar den säljansvarige, går ut på att ha en egen personal som, till exempel, ligger 10 % under företagets optimala kapacitet. Resten av personalstyrkan ”flexas” därefter med hjälp av inhyrd personal vid upp- och nedgångar i verksamheten. Den säljansvarige menar vidare att Volvo-koncernen är ett utmärkt exempel på detta nya strategiska tänk. Ett strategiskt tänk av förevarande slag innebär att stora företag

nu kan agera mer flexibelt, mer i likhet med ett mycket mindre företag. Med hjälp av bemanningsföretag har internationella koncerner således en chans att ytterligare trimma sina organisationer.

Precis som den säljansvarige berättar en verksamhetsansvarig i Koncernen hur flexibiliteten är *a* och *o* idag, hur det finns ett krav på flexibilitet, att det är något som tas för givet. Då den verksamhetsansvarige ansvarar för en utav Koncernens terminaler talar denne i rollen som inköpare av bemanningstjänster och målar upp ett exempel från när en extern kund ställer krav:

”... de vill att vi ska kunna göra 80 stycken ena dagen och 0 nästa men det ska fortfarande bara kosta 800 per vecka. Flexibiliteten blir inbyggd i målet på något sätt”
[Verksamhetsansvarige]

Detta nya och större krav på flexibilitet bidrar till att leveranser och leveranstider förväntas bli snabbare och kortare, vilket i sin tur medför ett krav på en kvickare omställning i personalstyrkan.

4.3 Möta kraven

Det insamlade empiriska materialet talar ett tydligt språk: bemanningsbranschen är en bransch som kommer att ”öka”, ”ha en ännu större roll” och ”växa” enligt våra respondenter. Men majoriteten tror ändå att den förväntade expansionen kommer med ett pris i form av än mer flexibilitet, kortare uppdrag och ett större kompetenskrav hos uthyrda konsulter. Den verksamhetsansvarige samt den operativa chefen berättar hur de ställer sig till de nya krav som de tycker sig kunna se. Verksamhetsansvarige:

”Utmaningen här är ju att ha folk som kan komma in och jobba med kort varsel på kortare uppdrag, men med bibehållen kvalitet [...] jag kanske har en jättelång kedja där man tidigare haft en person som utfört hela kedjan men det ställer krav på mig att hugga isär den kedjan till mindre och lättare arbetsuppgifter.” [Verksamhetsansvarige]

Operativa chefen:

”Nu är det allt mer viktigt med produktkännedom [...] vi har börjat bryta ner verksamheten, det finns moment i verksamheten som vem som helst kan göra...” [Operativa chefen]

Detta sätt att bryta ned arbetsuppgifter i fler delar anser den verksamhetsansvarige vara en av nycklarna till att möta de allt större krav som branschen har idag. Än viktigare blir denna typ

av lösningar om man vill överleva och behålla sin personal, och därmed i förlängningen kompetens. Speciellt då bemanningsbranschen beskrivs som en mycket konkurrensutsatt bransch där ett priskrig är i full gång. Ett priskrig som den säljansvarige jämför med den konkurrens som uppmärksammats i hemelektronikbranschen:

”De priserna som blir är jättelåga, det är lite priskrig, eller ganska mycket priskrig. Lite som Siba och Media Markt: i stort sätt går man back för varje TV man säljer, och där är vi i bemanningsbranschen också.” [Säljansvarige]

Den säljansvarige berättar vidare hur denne inte ens vill eller kan kalla Koncernen för bemanningsföretag, då det innebär att ingen ens vill höra vad man har att erbjuda.

”Presenterar jag mig som ett bemanningsföretag i den här stan’ (*Göteborg*) så är jag körd [...] när man ringer från ett bemanningsföretag till företag så lägger de ju på luren i örat för du var den tredje som ringde den dagen. Den här branschen är helt galen på det sättet.” [Säljansvarige]

Den säljansvarige kallar branschen galen och syftar då på den höga konkurrensen, men också på hur det krävs att Koncernen marknadsförs annorlunda för att ha en chans att skaffa nya kunder. Trots att merparten utav Koncernens tjänster utgår från bemanning är det alltså inte på detta sätt som man väljer att marknadsföra sig.

4.4 Konkurrens och legitimitet

Som en följd av denna kraftiga konkurrens tror vi att organisationer inom bemanningsbranschen behöver sätt att legitimera sin verksamhet och skilja sig från mängden. Något som Koncernen anser sig göra genom att erbjuda ”skräddarsydda” lösningar till sina kunder. De kallar sig en tjänstekoncern som är ”unik”. Den operativa chefen berättar:

”Om vi är representativa? Nej, det är vi inte, för vi är unika skulle jag vilja hävda! Det är ingen som har samma lösningar som *Koncernen*” [Operativa chefen]

Det skall dock förtydligas att det inte är de enskilda bolagen i Koncernen i sig som är unika, utan möjligheten att kombinera bolagens olika tjänster. På detta sätt differentierar de sig från övriga i respektive bransch, och just inom bemanningsbranschen torde detta vara något som bidrar till ökad legitimitet. Ett sätt varigenom det sker är bland annat att Koncernen anses vara en tryggare arbetsplats enligt vår studies respondenter. Tryggare i den mening att

Koncernen har flera olika bolag att flytta personal emellan samt en möjlighet att vidareutbilda personal tack vare Utbildningsbolaget. Koncernchefen beskriver hur de arbetar:

”Det finns inte direkt något (*konkurrerande bolag*) att jämföra med [...] styrkan är att vi är flexibla och kan kombinera. Skillnaden är att vi jobbar med vår personal på ett helt annat sätt, många kan jobba in-house men också att vi satsar mycket på utbildningar, det är lätt att lägga på en löd utbildning på någon som har truckkort.” [Koncernchefen]

Kombinationen av bemanningsbranschens hårda konkurrens och Koncernens affärsidé som en tjänstekoncern tror flera av respondenterna är något som övriga företag i bemanningsbranschen kommer att försöka kopiera eller efterlikna. Enligt vissa har de redan börjat, den säljansvarige i Koncernen beskriver:

”Bemanningsföretagen kommer att inse att de måste ha något annat, dels för att sysselsätta sin personal men också för att konkurrera, vi vet att det är företag som sneglar på *Koncernens* modell.” [Säljansvarige]

En medlem i koncernledningen, tillika ekonomichef, uttrycker sig liknande:

”Jag tror att bemanningsbranschen kommer att gå mer åt det som *Koncernen* jobbar med. Att Manpower tar hela logistikbiten eller att Adecco tar hela produktionsbiten, det blir mer branschöverskridande [...] vi märker ju att andra går åt det hållet, de går ju å nosar åt vårt håll” [Economichefen]

Skillnaden är bara, menar samma medlem, att Koncernen har haft denna affärsidé från starten och inte ”mentalt hör hemma någonstans”, vilket denne tror innebär en svaghet eller ett problem för andra bemanningsföretag. En eventuell startsträcka för att diversifiera företag föreligger alltså på grund av inställningar kring ”bilden av sig själv” och mentala kategoriseringar av verksamheten.

Bemanningsföretagen behöver idag legitimera sin verksamhet då branschen är ifrågasatt och har ett dåligt rykte. Mycket på grund av de krav och uppoffringar anställda idag tycks ha och behöva göra. Dessutom, som en följd av det ökade kravet på flexibilitet, förefaller inte det nya strategiska tänket i branschen innebära en förbättring för de uthyrda konsulterna. En förändring tycks nödvändig då uppdrag blir kortare och kortare, både i framförhållning och kontraktens tidsperiod. Men förändringen lär inte ske för att bemanningsanställda skall få en tryggare anställning utan handlar främst om att företagen skall kunna behålla sin personal, och därmed kompetens, i bolaget samt hålla den sysselsatt och på detta sätt vara konkurrenskraftiga. Respondenterna förefaller vara rörande överens om att bemannings-

branschens framtid ser mycket ljus ut. Precis lika överens verkar de vara om att förändringar måste, och kommer att, ske. Dock förefaller förändringarna primärt ligga till bemanningsföretagens och deras kunders intresse.

4.5 Framväxten av ett tjänsteföretag

Som ovan har beskrivits är bemanning genom uthyrning en relativt ung företeelse inom den svenska tjänstesektorn. Branschen har stadigt växt och har med tiden kommit att domineras av en handfull stora aktörer såsom Adecco, Manpower och Proffice (Andersson & Wadensjö, 2010). Inledningsvis hade vi därför en frågeställning som bottnade i vad som krävs för att en relativt liten aktör skall kunna hävda sig gentemot de stora aktörerna i bemanningsbranschen. Vi funderade kring aspekter såsom diversifierade produktportföljer och ”nya” lösningar. Koncernen fick härmed utgöra ett illustrativt exempel på hur man rent konkret kan gå till väga vad gäller just detta.

Under intervjuerna med koncernledningen framkom en bild av hur Koncernen med tiden vuxit fram från idé till där verksamheten befinner sig idag. De båda ägarna, tillika grundare av verksamheten, var tydliga med att man i ett inledande skede hade en vision av vad verksamheten var tänkt att bestå i. En utav grundarna beskriver hur denne jobbade med bemanning i ett annat företag och kände att saker och ting skulle kunna göras bättre. De två grundarna hade alltså en gemensam vision om hur en eventuell verksamhet borde bedrivas. Den ena av grundarna beskrev under intervjun hur det, innan starten av verksamheten, fanns 10-15 aktörer i Borås som ”gjorde exakt samma sak” vad gällde bemanning. Därför ville man, utöver bemanning, erbjuda något mer – något som helt enkelt innebar att man stack ut jämfört med konkurrenterna. För att göra detta målades en möjlig verksamhetsplan upp. Denna bestod i att utöver bemanning även erbjuda tjänsteförmedling, rekrytering, produktion, utbildning och lagerhantering. Den andra grundaren talade under intervjun om tanken bakom strukturen på koncernen:

”... istället för att lägga allt i samma säck ska vi bli spets i respektive bolag [...] jobba med synergier mellan alla bolagen.”[Grundare 2]

Varför man valde att placera koncernens olika verksamhetsområden i separata bolag beskrev grundaren vidare med:

”Genom att bryta isär delarna ser man tydligt vad som är närande och vad som är tärande. Vilket som hör var och vad som behöver bidra.”[Grundare 2]

Rent konkret utgör sagda synergier mellan bolagen framför allt relationen mellan Bemanningsbolaget för kollektivanställda och Produktions- samt Logistikbolaget. Genom Koncernens affärsupplägg tillsätts efter en produktions- eller logistikaffär personal genom inhyrning från Bemanningsbolaget. Ytterligare en synergi står att finna i samband med att verksamhet går ner antingen internt eller hos en extern kund som nyttjar Bemanningsbolagets tjänster. Historiskt sett har Koncernen i situationer av förevarande slag haft möjlighet att temporärt omplacera konsulten till företrädesvis Produktions- eller Logistikbolagens verksamheter. Om eller när den egna eller extern kunds verksamhet sedermera går upp igen har Bemanningsbolaget således haft möjlighet att erbjuda uthyrning av samma personal som tidigare. Därmed har man haft förmåga att behålla kompetens i personalstyrkan trots att det går dåligt antingen för ett internt bolag eller för extern kund. Den operativa chefen för logistiken beskriver detta som en av Koncernens största styrkor:

”Detta har varit en jättestryka – *Koncernens* kunder har inte behövt lägga ut en massa dyra utbildningspengar, utan kan använda samma personal till rätt avancerade uppgifter sporadiskt.” [Operativa chefen]

Ekonomichefen, tillika delägare i ett par av bolagen, beskrev hur detta är något som gör att Koncernens sticker ut. Vidare talde denne om att de stora aktörerna inom bemanning egentligen inte utgör konkurrenter till Koncernen.

”... jag ser inte *Koncernen* som ett bemanningsföretag. Jämfört med *Koncernens* konkurrenter så är ju inte Manpower en konkurrent. Det är ju isolerat en konkurrent till Bemanningsbolaget. Men det (*bemanning*) är ju inte Koncernens affärsidé. Affärsidén är ju att erbjuda något större. Därför är det andra, mer nytänkande aktörer som *Koncernen* ser som de riktiga konkurrenterna.” [Ekonomichefen]

4.6 Från smått till stort

Något som är påfallande är hur verksamheten i mångt och mycket förefaller ha vuxit tack vare inledningsvis ”små” affärshändelser. Hur något som först såg ut att vara en ”liten” affär sedermera genererade något mycket större. Detta var också ett spår som flertalet av respondenterna med ledande position var inne på. Den operativa chefen för Logistikbolaget beskrev bland annat hur logistikverksamheten på allvar startade med att en större

internationell kund i samband med semestertider hade problem med att ta emot ett par containers med inkommande gods:

”... det började med att man skulle ta emot 4 containers, som blev 24 [...] nu kör *Koncernen* hela deras (*kundens*) returavdelning och är även med och utbildar deras övriga personal i världen om hur man ska jobba med denna typ av verksamhet.” [Operativa chefen]

Vad som således inledningsvis såg ut att vara en mindre affärshändelse kom alltså med tiden att innebära att *Koncernen* tog över en hel verksamhetsgren tillhörande en internationell kund, med allt vad det innebar. Tack vare denne storkund har synergier mellan bolagen uppstått. Då verksamheten till stor del bygger på att *Bemanningsbolaget* hyr ut personal internt i *Koncernen*, innebar affären att *Bemanningsbolaget* växte då *Logistikbolaget* växte. I och med att *Bemanningsbolaget* växte ökade också kravet på kvalificerad arbetskraft. Därmed behövdes *Utbildningsbolagets* tjänster allt mer nyttjas, varför även detta bolag indirekt tog del av *Logistikbolagets* affär. Här ligger således ytterligare en del av de synergier man inom ledningen talar om beträffande de olika bolagen inom *koncernen*.

4.7 Frågan om strategi

Något som vi hade på känn redan innan kategorisering och analys av vår insamlade data var det intressanta i *Koncernens* mål, visioner samt eventuella avsaknad av strategi. Verksamhet har sedan tio år tillbaka, på ett eller annat sätt, bedrivits under *Koncernens* namn. Under dessa tio år har *Koncernen* genomgått en kraftig tillväxt. Som ovan har beskrivits fanns det en övergripande och, åtminstone för grundarna, tydlig vision om hur verksamheten skulle se ut. Detta är emellertid något som med tiden förefaller har ändrats. Vid en inledande analys av den insamlade empirin var det framför allt en mening som återkom vid beskrivandet av *Koncernens* nuvarande affärsplan: ”vägen blir till medan vi går”. I mångt och mycket sammanfattar också dessa ord hur företagets resa från start till idag förmedlas i intervjusituationen med *Koncernens* befattningshavare. Den ovan beskrivna affären med den internationella kunden utgör här ett illustrativt exempel på varför man i ledningen så ogärna målar upp strategier och/eller planer om vad verksamheten skall göra och var man skall befinna sig längre fram. Den operativa chefen beskrev varför man inte kan, och heller inte bör, planera allt för mycket när det kommer till vad för typ av uppdrag *Koncernen* skall erbjuda kunder:

”Hade *Koncernen* ’ritat upp’ och kommit med ’en box’ (*med färdiga erbjudanden*) hade man nog inte varit där man är idag” [Operativa chefen]

Verksamhetsansvarig för en utav *Koncernens* terminaler beskrev på ett träffande viss hur denne uppfattade ”vägen blir till medan vi går”:

”... just det här [...] att bygga kompetens, erfarenheter, sätta struktur, så är det ett givande och tagande som jag tror *Koncernen* länge har byggt på. Det kanske inte alltid är strategiskt utan sånt’ som kommer upp efter vägen, ’serendipitet’ får man väl lära att det heter inom organisationsvetenskap – sånt’ man upptäckte längs vägen som blir lyckosamma spinoffer.” [Verksamhetsansvarige]

En vidareutveckling av ”vägen blir till medan vi går” bestod i hur flertalet respondenter som ett mantra upprepade att det ”viktiga är att lyssna på vad kunden vill ha”. På en fråga rörande *Koncernens* mål och visioner beskrev en utav grundarna detta enligt följande:

”Vad vill vi med *Koncernen*? Får ofta den typen av frågor. Vi tror inte riktigt på det. Säger vi att vi ska vara **där** om 5 år kanske inte våra kunder har behov av att vi ska vara **där** [...] att man helt enkelt missar saker och ting på grund av en uttalad strategi, och inte lyssnat på vad kunden vill ha.” [Grundare 1]

Att inte sätta någon tilltro till strategier är något som med tiden har inneburit svårigheter i takt med att *Koncernen* har växt. *Koncernchefen* beskriver hur denne, i sitt tidigare yrkesliv, alltid jobbat utifrån mål och visioner. Att tillträda som *koncernchef* innebar därmed inledningsvis en del frågetecken såsom ”vart ska vi” och ”vart vill ni (*ägarna*) att jag ska driva bolaget?”. En utav grundarna beskriver att även om ledningen är fullt på det klara med hur verksamheten skall och bör utvecklas utan mål och visioner, blir tydlighet allt mer ett krav i samband med att fler chefer tillsätts i verksamheten. Detta utgör vidare enligt grundaren en jätteutmaning, att helt enkelt förmedla att *koncernen* inte har någon vision.

4.8 Växtvärk?

Koncernen har också upplevt kraftig tillväxt, något som till viss del har inneburit ”växtverk”. Ett par av respondenterna vittnar om att en viktig del av verksamhetens stryka gentemot kunder allt mer hotas i takt med att framför allt *Logistikbolaget* växer. Främst gäller det här förmågan att ta in externt uthyrda konsulter i den egna verksamheten i samband med att kunds verksamhet går ner. Detta bottenar enligt säljansvarige i en allt mer affärsdriven attityd:

”... tidigare har vi kunnat nyttja de andra bolagen, har vi haft konsulter som inte har haft uppdrag så har vi kastat in dem i produktionen eller logistiken. Men nu har de (*Logistik- och Produktionsbolaget*) blivit så affärsdrivande att de inte är intresserade av att ha en extra gubbe [...] det är något som har svängt de sista åren [...] då förlorar vi vår styrka.” [Säljansvarige]

Även den operativa chefen för Logistikbolaget är inne på samma spår och menar att en viktig del av Koncernens förmåga till flexibilitet hotas när framför allt produktionen och logistiken växer och hänsynen till viktiga externa kunder tar allt mer fokus.

I takt med att bolagen internt i Koncernen växer med olika hastighet finns det alltså en reell risk för splittring. Koncernchefen talar om det viktiga för de operativa cheferna i de olika bolagen att ”inte bara se i sitt egna stuprör, utan helheten för koncernen”. En framtida utmaning för verksamheten utgör således att hålla ihop de olika bolagen för att därmed inte riskera att bolagen allt mer glider isär. Detta är också en del av risken med att bygga verksamheten utifrån ”vägen blir till medan vi går” och ”lyssna på vad kunden vill ha”, det vill säga att en mängd olika typer av affärer potentiellt ligger i linje med verksamheten. Med ett förhållningssätt av förevarande slag skall alla uppdrag som är möjliga att ta sig an därmed också, åtminstone i teori, accepteras. Att då också internt inte kunna förmedla en klar strategi vad gäller tydliga mål och visioner riskerar således ytterligare att försvåra arbete med att hålla ihop koncernen.

5. Analytisk diskussion och slutsatser

I detta avslutande kapitel förs en djupare diskussion kring det empiriska resultatet kopplat till de valda teoretiska utgångspunkterna. Det viktiga som häri framkommer summeras därefter i studiens sammanfattade slutsatser. Slutligen redovisas förslag till vidare forskning.

5.1 Analytisk diskussion

En fråga som har uppkommit i samband med analysen av empirin är huruvida beskrivningen av respondenternas syn på mål, visioner och strategi utgör en riktig och rättvisande bild av hur Koncernen bedriver sin nuvarande verksamhet. Eller om det helt enkelt är en, medveten eller omedveten, tillrättalagd och kosmetisk bild för att urskilja sig gentemot konkurrenter.

En möjlig förklaring till den uttalade oviljan att använda sig av strategier bottnar antagligen i Koncernens erfarenheter. Inledningsvis hade grundarna mer klart för sig vad som borde göras och inte göras i verksamheten. Med tiden har dock möjligheter uppenbarats som sedermera har visat sig lyckosamma. Därmed har man också sannolikt lärt sig att möjligheter till affärer som verksamheten faktiskt kan ta sig an i stort sett alltid bör accepteras. Detta gäller såväl stora som små affärer. Såsom den operativa chefen beskrev det: ”man vet ju aldrig om en liten affär med tiden kan leda till något större”.

Men vad innebär då en strategi som mer eller mindre går ut på att inte ha någon strategi? Om man ser till potentiella fördelar innebär det naturligtvis att flertalet affärsmöjligheter kan ligga i linje med verksamheten. Man riskerar därmed inte, som en del respondenter har varit inne på, att missa potentiellt lukrativa affärer som annars hade bedömts ligga utanför Koncernens befintliga verksamhetsområde. Vidare innebär det att Koncernen gentemot sina kunder förmedlar en bild av att ingenting är omöjligt – man kan helt enkelt vända sig till Koncernen med vad än man behöver hjälp med.

I det ovan anförda går det att urskilja tydliga kopplingar till Mintzbergs och Wildavskys teorier kring strategi. Mintzberg talar om hur planer riskerar att paralysera organisationer. Att planering helt enkelt hämmar en organisations dynamiska utveckling. Flera utav respondenterna med ledande position inom Koncernen beskrev hur man aldrig fastställer att verksamheten skall befinna sig på en ”viss plats” eller nå ett visst resultat inom ex antal år. Istället är utgångspunkten hela tiden att ”vägen blir till medan vi går”, och fokus för verksamheten skall handla om att lyssna till kundernas behov. Härmed är tanken att Koncernen inte skall riskera att utvecklas i en riktning som potentiellt ligger i en annan linje än vad nuvarande och nya kunder kommer att efterfråga i framtiden. Denne ovilja till planering stämmer alltså väl överens med Mintzberg kritik gentemot strategisk planering. Att man inom Koncernen inte, åtminstone inte aktivt eller uttalat, använder sig av strategisk planering är något som således står klart.

Men vad gäller då strategier i övrigt? Respondenterna talar om att de inte tror på uttalade mål och strategier och därmed inte använder sig av sagda. Detta torde dock utgöra en sanning med modifikation. Mintzberg beskriver skillnaden mellan strategisk *planering* och strategiskt *tänkande*. Häri ligger en viktig åtskillnad som koncernledningen sannolikt inte är medveten om. Koncernledningen likställer helt enkelt strategi med planering och hävdar därmed, utifrån detta synsätt med rätta, att strategi är något som man inte sysslar med. Mintzbergs (1978) definition av strategi är, som tidigare nämnt, ett mönster i en ström av beslut. Då ett mönster i Koncernens beslutsfattande faktiskt står att finna i form av ”vägen blir till medan vi går”, föreligger alltså en strategi, dock en väldigt vag sådan. Mönstret i ”vägen blir till medan vi går” utkristalliseras i en strategi som i grunden går ut på att aldrig erbjuda en ”färdig box” med produkter och/eller tjänster. Istället skall Koncernen ständigt ha förmåga att anpassa sig utefter kunders eventuella önskemål. Vi vill således hävda att det är sagda som utgör Koncernens strategiska tänkande.

För att mer konkret definierar Koncernens strategi och hur den har formerats kan vi alltså inledningsvis fastställa att verksamheten istället för att utgå från strategisk *planering*, utgår från strategiskt *tänkande*. Framför allt utgör ”vägen blir till medan vi går” ett förhållningssätt som har uppenbara drag av framväxande strategier. Vid en närmare analys av vad som har framkommit i empirin finner man drag av såväl ”entreprenöriell strategi” som ”paraply”- och ”processtrategi”. En typ av ”entreprenöriell strategi” var framför allt något som man inledningsvis tillämpade i verksamheten. När företaget var nytt utgick sättet på vilket man

bedrev verksamheten helt utifrån två enskilda individer. Någon strategi behövdes därför inte definieras och förmedlas. I takt med att Koncernen har växt har allt fler individer blivit involverade, varför en förmedling med vad man vill med verksamheten blivit viktigare. Därigenom har den ”entreprenöriella strategin” allt mer behövts frångå. Men då verksamheten fortfarande är relativt ung torde sannolikt en del av denna typ av strategi fortfarande, åtminstone till viss del, stämma. Samtidigt som allt fler individer är involverade förfaller fortfarande en stor del av riktningen och eventuella uttalade visioner för verksamheten exklusivt finnas i de båda grundarnas huvuden.

Vad gäller de så kallade ”paraply-” och ”processtrategierna” återfinns även här drag i hur verksamheten bedrivs. Då bolagen i Koncernen med tiden vuxit har allt mer ansvar behövts delegeras till framför allt de operativa cheferna. Koncernbolaget och dess ledning, som syftar till att hålla ihop hela verksamheten, har därför behövt fastställa vissa riktlinjer och ramverk för hur verksamheten såväl gemensamt i hela Koncernen som enskilt i respektive bolag skall bedrivas. Därmed tillåts visst strategiskapande för de enskilda bolagen att utvecklas av de operativa cheferna i enlighet med ”vägen blir till med vi går”. Således utgörs strategiformeringen, enligt Mintzberg & Waters terminologi, av en ”avsiktligt framväxande” art. Ramverket, som Koncernledningen fastställer, syftar här främst till att säkerställa att bolagen så att säga ”drar” åt samma riktning. Såsom koncernchefen uttrycker det att man inte bara skall ”se i sitt egna stuprör”, utan det viktiga är helheten för Koncernen. Att Mintzberg & Waters dessutom tar upp det lämpliga i att använda just processtrategier i organisationer bestående av divisioner med olika typer av verksamheter understryker ytterligare sannolikheten av att det är en variant av denna strategi som faktiskt används inom Koncernen.

Vid sidan av den ovan anförda planeringsaspekten, vill vi tro att det finns ytterligare skäl till varför man inom Koncernen valt att så uppenbart marknadsföra sig såsom strategilösa. En tänkvärd förklaring står att finna utifrån det nyinstitutionella perspektivet. Enligt detta perspektiv talar man om att organisationer är institutionaliserade. Något som, vilket har beskrivits ovan, betyder att det är omgivningen och hur saker har gjorts förut som påverkar vad som görs i en organisation. Då bemanningsbranschen är en ifrågasatt bransch bidrar troligtvis detta till att flera organisationer, däribland den undersökta Koncernen, behöver tillvägagångssätt för att ”rättfärdiga” sin verksamhet. För att uppnå förevarande behöver eventuella val och strategier (eller avsaknad av strategier) framstå såsom rationella.

Att framstå såsom rationell utgör ett viktigt tillvägagångssätt för en organisation att legitimera sin verksamhet (Meyer & Rowan, 1977). Detta kan enligt Wildavsky (1973) uppnås med planer. Medelst planering förhåller sig organisationer till universella normer såsom att framstå som effektiv, konsekvent och koordinerad. Ett antagande görs härmed att det föreligger en korrelation mellan dessa normer och att bra beslut fattas. Att framstå som åtminstone effektiv och koordinerad är definitivt något som Koncernen eftersträvar. För att uppnå dessa normer och därmed framstå som rationella använder sig Koncernen, som vi har sett, emellertid inte av planering. Detta uppnås istället genom att inneha den speciella verksamhetsstrategi som bygger på att ”vägen blir till medan vi går”. Härmed förmedlas en bild av Koncernen inte som ett bemanningsföretag, utan som dynamisk och anpassningsbar. På detta vis legitimerar Koncernen således sig såsom en ”helhetslösare” gentemot kunder och andra, externa aktörer. Koncernen väljer att förmedla en bild av att man inte har någon strategi, varför ”vägen blir till medan vi går” blir vad vi vill kalla för en *antistrategi*. Den uttalade strategin är helt enkelt att inte ha en strategi. När Koncernen marknadsför sig gentemot kunder erbjuder man inte färdiga lösningar, utan det kunden vill ha det löser man längs med vägen. Genom en diversifierad produkt-/tjänsteportfölj differentierar sig Koncernen gentemot konkurrenter, och tack vare den uttalade antistrategin kan kunder vända sig till Koncernen med allt de behöver hjälp med. Häri ligger alltså ytterligare en del i Koncernens strategiska tänkande.

Det strategiska tänkande som man tillämpar inom Koncernen skiljer sig sannolikt från andra företag i bemanningsbranschen. Då branschen är ifrågasatt behöver företag sätt på vilket man legitimerar sig. Men att legitimera sig genom att inte ha en strategi, en antistrategi, torde vara ovanligt. Vanligtvis marknadsför sig bemanningsföretagen med adjektiv såsom professionella (läs Proffice) och kvalificerade (läs Academic Work), varmed man uppnår legitimitet. Tydligt är således att bemanningsföretagen behöver ta till metoder för att på ett eller annat sätt ”rättfärdiga” sin verksamhet och därmed uppnå legitimitet. Ett exempel på hur man rättfärdigar sig gentemot den sprida uppfattningen att branschen inte tar hand om sina anställda är hämtat från Manpowers hemsida. Här deklarerar man att ”Manpower erbjuder förändring, utmaningar och en massa nya intryck”.⁵ Detta utgör sålunda tre positiva sätt för att beskriva att Manpower erbjuder: (1) ett arbete där du flyttas runt; (2) att du inte alltid veta vad du skall göra och (3) att du inte kan räkna med att vara på samma arbetsplats

⁵ <https://www.manpower.se/> (2014-05-30)

med samma kollegor. Istället för att använda liknande positiva beskrivningar kring bemanning marknadsför sig Koncernen med att de sysslar med något annorlunda, och tar därmed på sätt och vis avstånd från bemanningsbranschen. Då man inte vill associeras såsom ett bemanningsföretag fordras således inte samma tillvägagångssätt för att legitimera Koncernens verksamhet. Istället marknadsför man sig med en antistrategi som alltså inte utgår från bemanning. Härmed differentierar man sig ytterligare gentemot konkurrenter, och legitimerar sig därmed mot nuvarande och nya kunder.

Meyer och Rowan (1977) menar att organisering handlar om att anpassa organisationer till regler och normer snarare än att samordna och kontrollera olika aktiviteter i organisationen. Regler och normer som i detta fall kan ta sig uttryck i hur bemanningsföretag behandlar sina anställda eller agerar i kundaffärer. Men dessa institutionaliserade normer är ofta skilda från organisationens kärnverksamhet. Normerna införlivas istället i verksamheten främst som symboler samt för att skapa legitimitet, snarare än som lämpliga styrverktyg för organisationens interna aktiviteter. Den speciella strategin – antistrategin – fungerar här som en symbol och legitimitetsskapare såväl internt som gentemot branschen i övrigt, snarare än en strategi som styr och genomsyrar hela koncernen. Har denna strategi då inneburit att det skett en löskoppling i Koncernen, där företagets ”riktiga” strategi bara är en företeelse på Koncernens huvudkontor? Då ledningen själva säger att de inte har en strategi eller en vision bidrar det till att man har svårt för att kommunicera det strategiska tänkandet man faktiskt har till resterande delar av Koncernen. Antistrategin blir härmed en institutionaliserad myt inom organisationen. Att antistrategin således är något som man förmedlar såväl externt som internt, men studeras verksamheten närmare vill vi alltså hävda att en reell strategi av tänkande art faktiskt står att finna.

Såväl det strategiska tänkandet som den institutionaliserade myten om antistrategin har historiskt sett visat sig gynnsam för Koncernen. Genom att ”följa” den har Koncernen under sina 10 levnadsår kommit att uppleva framgångar och kraftig tillväxt. Med tiden kan dock antistrategin visa sig problematisk. I takt med att Koncernen och dess fem bolag allt mer växer, blir det sannolikt desto svårare att ”följa” antistrategin. Mycket torde här bottna i utmaningen att förmedla antistrategin internt i organisationen när allt fler individer blir delaktiga. Att Koncernens bolag dessutom växer med olika hastighet kan utgöra ytterligare en svårighet. Detta då Koncernens antistrategi snarare förefaller vara lämplig för ett ungt, mindre och därmed mer flexibelt företag. Risken finns således att bolagen allt mer glider isär

och synergier och viktiga egenskaper som har utgjort konkurrensfördelar därmed går förlorade. Till följd av detta kan det också bli allt svårare, åtminstone internt, att legitimera och driva igenom denna typ av strategiskt tänkande. Vidare torde också den sannolika utvecklingen av bemanningsbranschens, som respondenterna vittnar om, mot ökat krav på flexibilitet samt ett allt större krav på kompetens hos uthyrda konsulter innebära att behovet av Koncernens strategiska arbete blir allt mer angeläget.

5.2 Sammanfattande slutsatser

Även om man inte uttalat använder sig av strategier i fallstudiens verksamhet är detta något som faktiskt sker i praktiken, åtminstone i enlighet med Mintzbergs teorier. Framför allt bygger strategiarbete på tidigare erfarenheter av vad som historiskt sett har fungerat. Men genom att ha en tydligt uttalad strategi finns det en rädsla för att ”måla in sig i ett hörn” och därmed missa potentiellt lukrativa affärer.

Att påstå att man inte använder sig av strategier när detta är något man faktiskt gör har fått oss att definiera koncernens uttalade strategi (om att inte använda sig av strategi) såsom en *anti*strategi. Detta utgör ett tillvägagångssätt för Koncernen att legitimera sin verksamhet. Legitimering uppnås således genom en antistrategi som inte utgår från bemanning. Härmed differentierar sig Koncernen gentemot konkurrenter och legitimerar sig mot kunder och andra, externa aktörer. Antistrategin utgör således verksamhetens enda uttalade strategin och tar sig uttryck i det vaga begreppet ”vägen blir till med vi går”. På grund av sagda begrepp och då ledningen inte vill utöva någon absolut och direkt kontroll över hur verksamheten skall utvecklas – utan detta snarare är något som sker längs med vägen – är strategiarbetet av en ”avsiktligt framväxande” karaktär som framför allt har drag av vad Mintzberg och Waters kallar för ”paraply-” och ”processtrategi”.

I enlighet med Mintzbergs definition av strategi som ett mönster i en ström av beslut står emellertid en reell, outtalad strategi att finna. Förevarande strategi går i grunden ut på att aldrig erbjuda en ”färdig box” med produkter och/eller tjänster. Istället skall Koncernen ständigt ha förmåga att anpassa sig utefter kunders eventuella önskemål. Då vi vill hävda att detta utgör Koncernens reella strategi blir således antistrategin en institutionaliserad myt som används för att legitimera verksamheten såväl internt som externt.

I en bransch med generellt dåligt anseende och där konkurrensen är hård har en bred diversifiering av verksamheten och en uttalad antistrategi visat sig gynnsam. I takt med att verksamheten växer riskerar emellertid en allt för vag eller otydlig strategi att de olika verksamheterna glider isär och synergier därmed går förlorade. Därför vill vi hävda att en tydlig och mer uttalad strategi fordras för att hålla ihop en växande verksamhet. Detta då synergier mellan olika typer av verksamheter och ”helhetslösningar” genom desamma, åtminstone för den undersökta Koncernen, har varit *a* och *o* för att positionera sig gentemot kunder och hävda sig mot konkurrenter. Den institutionaliserade myten om antistrategin bör således med tiden utvecklas till något mer konkret. Om inte annat fordras ett allt större fokus på att förmedla och, i längde, ytterligare förankra Koncernens säregna antistrategi hos medarbetarna i den växande verksamhetens olika bolag.

5.3 Förslag till vidare forskning

Begränsningen som har kommit av att endast studera ett företag föranleder givetvis förslaget om att fler företag bör undersökas. Härmed kan sannolikt en djupare förståelse och en mer nyanserad bild uppnås kring hur företag i ifrågasatta branscher väljer att arbeta med strategi samt hur man skapar legitimitet för verksamheten. Huruvida ett företags strategiarbete är representativt för en hel bransch kan av naturliga skäl endast besvaras med hjälp av en mer djupgående studie av branschen i stort.

Under vår studie har vi haft flera funderingar kring organisationskultur och sammanhållning. Dels mellan anställda i bemanningsföretag men också sammanhållningen och relationerna mellan ledningen för bemanningsföretaget och dess anställda. Våra tankar har cirkulerat kring om ledningen mentalt kan befinna sig på ett plan vad gäller företaget och dess mål och visioner medan de anställda (längre ned i hierarkin) befinner sig på ett helt annat, kanske motsatt, plan. Till exempel vad gäller att förmedla och jobba utifrån ett företags värderingar. Under vår studie frågade vi kring värderingar och hur dessa kommuniceras ut i organisationen. Respondenternas olika svar tyder på att det kan finnas en problematik värd att undersöka vidare. Vi tror att det blir särskilt svårt om man är uthyrd till ett företag och i praktiken inte känner någon tillhörighet till det företag som man egentligen är anställd av. En konkret forskningsfråga kan således bestå i hur renodlade bemanningsföretag arbetar med organisationskultur och förmedling av organisationens mål och visioner.

6. Litteraturförteckning

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., Lundberg, U., & Skärstrand, E. (1998), Gränslöst arbete eller arbetets nya gränser: Delstudie 1. *Arbete och Hälsa*,:21

Andersson Joonas, P. & Wadensjö, E. (2010), *Bemanningsbranschen 1998-2005: En bransch i förändring?*, Working Paper 6/2010. Stockholms universitet, Samhällsvetenskapliga fakulteten, Institutet för social forskning (SOFI)

Atkinson, J. (1984), Manpower strategies for flexible organizations, *Personnel Management*: August, s. 28-31.

Björkemarken, M. (2013), *Bemanningsbranschen i Västsverige - Fackliga erfarenheter*, Rapport/LO-distriktet i Västsverige. Göteborg

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

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2012), *Organisation och organisering*, 3., [omarb. och uppdaterade] uppl. Malmö: Liber

Jacobsen, D. I. (2002), *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur

Krag Jacobsen, J. (1993), *Interju: konsten att lyssna och fråga*, Lund: Studentlitteratur

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, s. 340-363

Mintzberg, H., Waters J. A. (1985), Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, s. 257-272

Mintzberg, H. (1978), Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, Vol. 24, No. 9, s. 934-948

Mintzberg, H. (1993), The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, January-February 1994, s 107-114

Mintzberg, H. (1993), The Pitfalls of Strategic Planning, *California Management Review*, Fall 1993; 36, 1, s. 32-44

Olofsdotter, G. (2008), *Flexibilitetens främlingar: om anställda i bemanningsföretag*, Diss. Mittuniversitetet, Institutionen för samhällsvetenskap.

Porter, M. (2008), The Five Competitive Forces That Shape Strategy, *Harvard Business Review*: January. s. 2-17.

Segal, L. M. & Sullivan, D. G. (1997), The Growth of Temporary Services Work, *Journal of Economic Perspectives*, Volume 11, Number 2, s. 117-136

Silva, P., Hylander, J. (2012), *Bemanningsanställda på svensk arbetsmarknad – En rapport om bemanningsanställda*, 2012, Rapport /Svenskt Näringsliv

Wildavsky, A. (1973), If Planning is Everything, Maybe it's Nothing. *Policy Sciences*: Volume 4: Issue 2. s. 127-153

7. Bilagor

7.1 Bilaga 1

Bilaga 1 innehåller de intervjuguider som används under intervjutillfällena. Det finns fyra versioner som varierar beroende på respondentens befattning.

7.1.1 *Version 1*

Befattning: Chefer på mellannivå

Bilden av Koncernen

- Berätta hur din historia inom Koncernen ser ut?
- Beskriv hur fick du ditt första jobb på Koncernen? (Hur fick du ditt nuvarande?)
- Beskriv dina förväntningar och eventuella förutfattade meningar beträffade Koncernen innan du började jobba här.
- Beskriv din första tid på Koncernen.
- Överensstämde bilden du hade av Koncernen med vad du upplevde den första tiden?
- Hur tror du de anställda uppfattar Koncernen som företag?
- Hur tror du era kunder uppfattar Koncernen som företag?
- Har Koncernen några värderingar som du är medveten om?
- Beskriv hur du arbetar med dessa? För de vidare och varifrån kommer värderingarna?

Koncernens utveckling

- Beskriv vad Koncernen gör, gärna i detalj.
- Berätta om hur du uppfattar Koncernens mål och visioner.
- Beskriv hur du samarbetar med de andra bolagen i Koncernen.
- Vilka har du främst kontakt med?
- (Vem svarar du till?)

Branschen och framtiden

- Hur upplever du att branschen i stort har utvecklats parallellt med Koncernen?
- Anser du att Koncernen är representativ för branschen? Om inte: varför?
- Kan du beskriva skillnader och likheter mellan Koncernen andra, liknade företag i branschen?
- Vad tror du om framtiden för bemanningsbranschen?
- Vad tror du är Koncernens roll i denna utveckling?
- Kan du se några framtida utmaningar för Koncernen?

7.1.2 *Version 2*

Befattning: Anställd i bemanningsföretaget

Bilden av Koncernen

- Berätta om din historia inom Koncernen?
- Beskriv hur du uppfattar Koncernen som företag och vad Koncernen gör, gärna detaljerat?
- Har du varit i bemanningsbranschen tidigare?
- Om ja: Vilka är de största skillnaderna mellan det företaget och Koncernen?
- Beskriv dina förväntningar och eventuella förutfattade meningar beträffande Koncernen innan du började jobba här.
- Överensstämde bilden du hade av Koncernen med vad du upplevde den första tiden?
- Hur tror du kunderna som ni arbetar hos uppfattar Koncernen som företag?
- Hur tror du att er kund uppfattar Koncernen?
- Har Koncernen några värderingar som du är medveten om?
- Beskriv hur Koncernen och du arbetar med dessa värderingar, hur förs de vidare och varifrån kommer värderingarna?
- Berätta om hur du uppfattar Koncernens mål och visioner.

Branschen och framtiden

- Hur upplever du att bemanningsbranschen har utvecklats parallellt med Koncernen?
- Anser du att Koncernen är typiskt för branschen? Om inte: varför?
- Vad tror du om framtiden för bemanningsbranschen? Vad tror du är Koncernens roll i denna utveckling?

7.1.3 *Version 3*

Befattning: Koncernchef

Bilden av Koncernen

- Berätta din historia inom Koncernen ut?
- Beskriv hur fick du ditt första jobb på Koncernen? Hur fick du ditt nuvarande?
- Beskriv dina förväntningar och eventuella förutfattade meningar beträffade Koncernen innan du började jobba här.
- Beskriv din första tid på Koncernen.
- Överensstämde bilden du hade av Koncernen med vad du upplevde den första tiden?
- Hur tror du de anställda uppfattar Koncernen som företag?
- Hur tror du era kunder uppfattar Koncernen som företag?

Koncernens utveckling

- Hur många anställda har Koncernen?
- Hur många kunder har Koncernen?
- Beskriv vad Koncernen gör, gärna i detalj.
- Hur självständiga är de olika bolagen i koncernen?
- Hur självständig har Koncernen varit i sin utveckling? Har det förekommit samarbeten med andra aktörer för att utveckla Koncernen som företag? I så fall vilka.
- Berätta om Koncernens mål och visioner. Hur uppfattade du dem i samband med att du tillträdde som koncernchef? Upplever du att detta har förändrats, och i så fall hur, sedan du började på Koncernen?
- Kan du sammanfatta "milstolpar" i Koncernens utveckling/historia.

Branschen och framtiden

- Hur upplever du att branschen i stort har
- utvecklats parallellt med Koncernen?
- Anser du att Koncernen är representativ för branschen? Om inte: varför?
- Kan du beskriva skillnader och likheter mellan Koncernen andra, liknade företag i branschen?
- Vad tror du om framtiden för bemanningsbranschen? Vad tror du är Koncernens roll i denna utveckling?

7.1.4 *Version 4*

Befattning: Grundarna av Koncernen

Koncernen utveckling

- Beskriv vad Koncernen gör, gärna i detalj.
- Berätta hur ni fick ni idén.
- Hur självständig har Koncernen varit i sin utveckling? Har det förekommit samarbeten med andra aktörer för att utveckla Koncernen som företag? I så fall vilka.
- Berätta om Koncernens mål och visioner. Har det funnits en tydlig plan och/eller strategi? Upplever du att detta har förändrats, i så fall hur?
- Kan du sammanfatta “milstolpar” i Koncernens utveckling/historia.

Bilden av Koncernen

- Beskriv din roll och involvering i Koncernen från starten tills idag.
- Fanns det någon mer tanke med Koncernen än att “tjäna pengar”? Ett större syfte helt enkelt?
- Berätta hur ser du på Koncernen nu, när du inte är lika delaktig? Har din syn på koncernen förändras när du nu s.a.s. ser den mer utifrån?
- Hur tror du de anställda uppfattar Koncernen som företag?
- Hur tror du era kunder uppfattar Koncernen som företag?

Branschen och framtiden

- Hur upplever du att branschen i stort har utvecklats parallellt med Koncernen?
- Anser du att Koncernen är representativ för branschen? Om inte: varför?
- Kan du beskriva skillnader och likheter mellan Koncernen och andra, liknade företag i branschen?
- Vad tror du om framtiden för bemanningsbranschen? Vad tror du är Koncernens roll i denna utveckling?

7.2 Bilaga 2

Bilaga 2 innefattar en sammanställning av de observationer som gjordes under vårt besök på Koncernens huvudkontor. Under detta besök intervjuades fyra av de nio respondenterna.

Intervjuerna med koncernledningen

När vi kommer till Koncernens huvudkontor i Viared, Borås tio i åtta på morgonen har receptionisten inte kommit. Vi sitter ner i två av de fyra fåtöljerna och tittar i varsin broschyr som ligger i en hög på det runda bordet medan vi väntar på receptionisten. När kvinnan kommer, några minuter senare, blir vi ombedda att anmäla vår närvaro i en dator, därefter får vi varsitt passerkort och sätter oss ned i fåtöljerna igen. Under en tids väntan kommer det in flera av de som arbetar på kontoret i Viared, alla hälsar glatt men alla går vidare, antingen upp för en trappa eller runt hörnet där det verkar finnas en korridor med kontor. Medan vi väntar på att Koncernens koncernchef skall komma tittar vi runt i receptionen och upptäcker att inramad på en vägg hänger en servett som någon ritat på. Enligt en graverad silverfärgad skylt är det grundarna av Koncernen som på denna servett ritat upp affärsidén den 15/4 2004 medan de besökte ett konditori i Borås. Inte långt efter upptäckten kommer en kvinna ner för trappan, hon presenterar sig och undrar om det är vi som skall intervjua henne och de övriga i koncernledningen. Vi följer henne upp för trappan och in i ett konferensrum. Rummet är rektangulärt och den ena långsidan består av fönster med utsikt över den stora vägen mot Borås centrum och västsvensk natur. Den andra långsidan, där dörren finns, är också av glas men där är insynen skyddad av svarta, röda och vita panelgardiner. Hela rummet är inrett i samma färger. På golvet ligger en röd heltäckningsmatta och runt det vita elipsformade konferensbordet står 10 tygbeklädda fåtöljliknande svarta stolar med hjul. På ena kortsidan hänger en whiteboardtavla och mittemot står ett avlastningsbord. Klockan är nu 10 över åtta och koncernchefen ber oss sätta oss ned vid bordet. Joachim kommer att genomföra intervjuerna under dagen och Sara kommer att anteckna och sköta ljudinspelningen. Koncernchefen och Joachim sätter sig därför mittemot varandra medan Sara placerar sig några stolar bort. Hela rummet är i en modern inredningsstil och allt känns väldigt nytt. När vi satt oss till rätta startar Joachim intervju och Sara ljudinspelningen. Kvinnan har en öppen inställning och talar mjukt och lugnt. Hon verkar inte det minsta obekvämt och svarar på alla våra frågor utan motstånd. Hon är klädd i en beige kofta och vita byxor med ett par beigea stövletter till. Hon är lätt sminkad och bär flera smycken, halsband, ring, klocka, armband och

örhängen, alla diskreta. Under intervjun sitter hon hela tiden framåtlutad och tittar på oss båda ofta. När Joachim bedömer att intervjun kan avslutas påbörjas ett samtal om resterande del utav dagen. Klockan är nu tio i nio och exakta tider för intervjuerna med två av de tre övriga i koncernledningen är inte bestämt. En av dem tre har tyvärr inte tid att träffa oss denna dag men koncernchefen ber oss vänta i rummet för att se om han kanske ändå har tid i tio minuter nu direkt. Vi sitter kvar och utvärderar intervjun och väljer ut de frågor vi helst vill ställa om det är så att vi kan få 10 minuter med den fjärde och sista medlemmen i koncernledningen. Hon kommer snabbt tillbaka och säger glatt att han kommer snart. Någon minut senare kommer han in och sätter sig ned mittemot oss. Han har en mörk kavaj på sig med en kritvit skjorta under, till detta mörka jeans. Under intervjun sitter han bakåtlutad med händerna i knät. Han pratar ganska snabbt och självständigt. Han upplevs som säker och inte varken stressad eller obekvämt av situationen. När drygt tio minuter har passerat öppnas dörren och in kommer två män, det visar sig vara de två grundarna av Koncernen. Klockan är nu drygt nio och de, tillsammans med koncernchefen och mannen vi just intervjuade skall använda rummet för ett möte. De visar oss istället till ett mindre ”intervjorum” som de kallar det, där det finns två rejäla mörkgrå snurrfåtöljer och en röd långluggad matta på golvet. Rummet har lite dunkel belysning och är utan fönster. Efter några minuter knackar det på dörren, det är en av grundarna som kommer för att berätta vilka tider som vi kan intervjua honom själv och den andre, halv tolv och klockan ett. Vi tackar och han återgår till sitt möte. När klockan sedan blir halv tolv är vi tillbaka i konferensrummet igen. Den förste av Koncernens grundare kommer in i rummet och vi placerar oss återigen vid bordet. Nu sitter dock denne man mittemot Sara, trots att Joachim är den som kommer att utföra intervjun. Koncerngrundaren sitter under intervjutiden bakåtlutad i den svarta fåtöljliknande stolen med det ena benet i vinkel över det andra, ankel mot knä. Han talar ganska lugnt och en aning entonigt. Han är klädd i en kavaj i ett jeansimiterande tyg med en ljusblå skjorta under med svarta jeans till. Under intervjun tittar han ofta ut genom fönstren bakom oss och dricker ibland ur en svart och röd mugg med Koncernens logga på. Han har mycket att säga och när klockan börjar närma sig kvart i ett avslutas intervjun. Han meddelar att hans kompanjon kommer till oss om ca en kvart då han är i ett möte för tillfället men att vi kan vänta kvar i rummet. En stund senare kommer den andre grundaren av Koncernen in i rummet, han sätter sig ovetandes i samma stol som den andre mannen tidigare satt. Han sitter bakåtlutad i stolen och har placerat sin iPhone på bordet framför sig. Han talar med en munter ton och skämtar och skrattar emellanåt. På sig har han en mörkt blå kavaj med en vit märkespiké

under, till detta ett par jeans. Han utstrålar en stolt och nöjd känsla och är mån om att vi förstår vad han menar. När intervjun avslutas undrar vi om han har någon fråga och han skiner upp och frågar oss om hur vi uppfattar Koncernen och vad vi visste innan om företaget. Han säger att det är roligt och viktigt och verkar uppriktigt intresserad av vår åsikt. Därefter packar vi ihop, han följer oss ut och ner till receptionen där vi lämnar tillbaka våra passerkort och tackar för oss.