



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Herde med lånade får

Diskrepanser i ledarskap gentemot inhyrda konsulter

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

VT 2016

Kandidatuppsats

Dan Ekberg 19850130-3559

Erik Degerman 19870207-5014

Handledare: Sara Brorström

SAMMANFATTNING

Användningen av bemanningsföretag har under de senaste årtiondena ökat kraftigt i Sverige och fyller idag en viktig roll för näringslivet. Samtidigt innebär konsultanvändning att roller förändras i arbetslivet på många olika plan. Ett område som påverkas av konsulter närvaro är ledarskap. Syftet med denna uppsats är att undersöka hur ledarskap artar sig gentemot inhyrda konsulter kontra anställda medarbetare i Volvo Group och om eventuella diskrepanser finns. Uppsatsen omfattar fem kvalitativa intervjuer med ledare inom Volvo Group som leder arbetslag med tjänstemän som består av både konsulter och anställda medarbetare.

Empirin har analyserat med hjälp av teorier kring transaktionellt, transformativt och laissez-faire-ledarskap för att visa på eventuella diskrepanser i ledarskapet. Vidare diskuterar uppsatsen bakomliggande faktorer till varför dessa diskrepanser uppstår. Slutsatsen av forskningen är att det transaktionella ledarskapet i många avseenden inte tillhandahålls för konsulter av uppdragsgivare vilket leder till att det transformativa ledarskapet får mindre verkan. Orsakerna till diskrepansen är i många fall naturliga men kan också till viss del bero på rådande diskurser och ledares tolkningar av dessa.

Nyckelord: Volvo Group, ledarskap, transaktionellt ledarskap, transformativt ledarskap, tjänstemannakonsulter

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	2
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	3
INTRODUKTION	5
BAKGRUND	5
SYFTE	7
FRÅGESTÄLLNINGAR	7
AVGRÄNSNINGAR	7
TEORETISKT RAMVERK	9
TRANSAKTIONELLT LEDARSKAP	10
<i>Belöningsystem</i>	10
<i>Övervakning av avvikelser</i>	11
TRANSFORMATIVT LEDARSKAP	11
<i>Moral</i>	12
<i>Inspiration</i>	12
<i>Intellektuella utmaningar</i>	13
<i>Individanpassning</i>	13
LAISSEZ-FAIRE-LEDARSKAP	14
METOD	15
ABDUKTIV STUDIE	15
KVALITATIV STUDIE	16
LITTERATUR	17
INTERVJUURVAL	17
INTERVJUER	18
EMPIRI OCH ANALYS	19
METODREFLEKTION	19
EMPIRI	22
BELÖNINGSSYSTEM	22
ÖVERVAKNING AV AVVIKELSER	26
MORAL	27
INSPIRATION	27

INTELLEKTUELLA UTMANINGAR	28
INDIVIDANPASSNING	29
ANALYS	31
BELÖNINGSSYSTEM	31
ÖVERVAKNING AV AVVIKELSER	34
MORAL.....	34
INSPIRATION	35
INTELLEKTUELLA UTMANINGAR	35
INDIVIDANPASSNING	36
SAMMANFATTNING AV ANALYS	37
SLUTSATSER	38
REFERENSER	40
BILAGOR.....	44
<i>Bilaga 1 – Intervjuguide.....</i>	<i>44</i>

INTRODUKTION

I detta kapitel presenteras en bakgrund till kandidatarbetet för att skapa en ämnesöverblick. Vidare presenteras problemformulering och syfte. Slutligen redogörs för de avgränsningar som gjorts i forskningen.

BAKGRUND

“The economic role that the staffing industry plays is becoming more important every day as the world becomes increasingly interdependent and the process of globalization affects the economies of all countries. Globalization means competition, and competition means productivity, and productivity means using labor as efficiently as possible - the right worker in the right job at the right time.” - Joel Biller, What We Stand For, 2005 (President’s address, International Confederation of Private Employment Agencies).

Bemanningsbranschen har i takt med ökad globalisering haft en kraftig utveckling, och numera anses bemanningspersonal vara en såväl viktig som självklar del i det moderna företagandet (Bergström et al., 2007). Utbredningen av bemanningsföretag har ökat rejält i OECD-länderna de senaste två decennierna. Trots en livlig debatt om företagen i bemanningsbranschen består utbredningen bara av någon enstaka procent i de flesta europeiska länderna (Arrowsmith, 2006; Storrie, 2007). Även om de utgör en liten del av den totala arbetsmarknaden bör inte bemanningsföretagens påverkan underskattas eftersom en betydande del av företag nyttjar olika typer av bemanningstjänster (Håkansson & Isidorsson, 2007).

Det grundläggande konceptet med inhyrd personal är att ge företag möjligheten att tillfälligt öka sin personalstyrka. Inhyrda konsulter skiljer sig mot till exempel vikarier eller visstidsanställda genom att de är anställda av bemanningsföretagen medan de utför arbete hos uppdragsgivaren (Olofsdotter & Augustsson, 2008).

Flexibilitet i arbetsstyrkan anses vara mycket viktigt för moderna företag. Det är också därför huvudargumentet till att använda inhyrd personal menar de forskare som är positiva till branschen (Olofsdotter, 2006; Olofsdotter & Augustsson, 2008). Företag kan med inhyrd personal lättare variera antalet arbetare efter behov, marknadsfluktuationer eller dylikt.

Genom användandet av inhyrd personal slipper företagen arbetsrättsliga åtaganden som annars följer med anställning och uppsägning. Dessa åtagande lämnar inte lika stort utrymme för flexibilitet (Olofsdotter, 2006; Olofsdotter & Augustsson, 2008). Användning av bemanningsföretag sker också delvis på grund av institutionaliserade normer, där företag kopierar andra företags arbetssätt (Bergström et al., 2007). Det råder dock delad mening om personaluthyrningens fördelar och nackdelar. Den kritiska sidan av forskningen menar att branschen och flexibiliteten den leder till innebär att anställda exploateras, traditionella anställningsformer hotas och konflikter på uppdragsgivarens arbetsplats kan uppstå (Walter, 2005).

I början av 1990-talet förändrades svensk lagstiftning vilket gjorde det tillåtet att driva förvärvssyftande arbetskraftsuthyrning och arbetsförmedling. Innan dess var det tillåtet att driva näring i dessa branscher i icke vinstdrivande syfte (Berg, 2008). Sverige ses idag som relativt liberala i frågan då bemanningssektorn inte regleras i någon ytterligare mån än andra arbetsgivare (Arrowsmith, 2006). Under de senaste två decennierna har bemanningsbranschen ökat kraftigt i Sverige. Största delen av utvecklingen skedde på slutet av 90-talet för att senare stabiliseras något (Storrie, 2007). År 2015 stod anställda i bemanningsbranschen för ungefär 1,5 procent av den totala sysselsatta befolkningen i Sverige (Bemanningsbranschen, 2015).

Ansvar och risk för bemanningsanställda delas mellan tre parter - bemanningsföretaget, uppdragsgivaren och den anställda konsulten. Därför delas ledarskapet mellan de olika parterna (Bergström, 2003; Walter, 2005). I dessa sammanhang flyttas således delar av ansvaret ut ifrån företaget där uppgiften utförs vilket leder till att den enskilda individen tvingas ta ett större ansvar för sin arbetssituation (Bergström, 2001). Situationer där konsulten ofta byter arbetsplats bidrar till att dialogen mellan parterna försvåras (Storrie, 2003).

Problemen med delat ansvar för ledarskap väcker enligt författarna till denna uppsats flera frågor kring vilket ansvar de olika parterna känner samt vill och kan ta. Parterna befinner sig i en okonventionell situation där gränserna för ansvar och utrymme förflyttats från den klassiska arbetssituationen. Således väcker de nya anställningsformerna flera frågor kring hur ledarskapet artar sig i dessa situationer. Denna uppsats ämnar undersöka dessa faktorer ur de ledares perspektiv som arbetar närmast bemanningspersonal och anställda tjänstemän hos uppdragsgivaren. Organisationen som valts som studieobjekt är Volvo Group AB.

SYFTE

Syftet med denna kandidatuppsats är att undersöka och tydliggöra eventuella diskrepanser hos uppdragsgivare i ledarskap gentemot inhyrda konsulter kontra anställda personer inom organisationen. Vidare ämnar uppsatsen undersöka och förklara bakomliggande faktorer till varför dessa eventuella diskrepanser uppstår.

FRÅGESTÄLLNINGAR

Finns det diskrepanser i ledarskapet gentemot konsulter och anställda medarbetare?

Vilka diskrepanser förekommer i organisationen och varför uppstår de?

AVGRÄNSNINGAR

Forskningen i denna uppsats har begränsats till att undersöka ledarskap gentemot konsulter inhyrda som tjänstemän i kontra anställda tjänstemän. Konsulter och anställda på andra nivåer i organisationen omfattas därför heller inte av denna uppsats. Forskningen har utförts på en specifik organisation och på specifika avdelningar inom organisationen. Andra organisationer och avdelningar har utelämnats från uppsatsen. Dessa avgränsningar har tillämpats dels på grund av den begränsade tid som givits för att utföra forskningen samt därför att konsulter och anställda på andra nivåer eller i andra organisationer befarades omfattas av annan problematik vilket hade gjort det svårare att få ett tolkningsbart och någorlunda konsekvent resultat inom ramarna för frågeställningen. Konsekvensen av dessa avgränsningar blir därför att studiens resultat endast går att direkt koppla till dess kontext och därför inte bör ses som representativt i en bredare mening.

Forskningen har utförts under våren 2016 och speglar således tillvägagångssätt i kontexten som tillämpats under denna period. Andra perioder och tillvägagångssätt som tillämpas då har helt utelämnats från denna uppsats. Denna avgränsning har tillämpats för att spegla en så nutida verklighet som möjligt. Konsekvensen av denna avgränsning blir således att tillvägagångssätt som organisationen tillämpar senare och har tillämpat tidigare inte nödvändigtvis speglas i resultatet av denna uppsats.

Respondenterna till uppsatsen är ledare i arbetslag hos uppdragsgivaren. Konsultbolagen och det ledarskap som dessa utövar gentemot konsulterna i organisationen har inte undersökts i

denna uppsats. Medarbetare i arbetslagen har inte intervjuats för denna uppsats. Deras och andra eventuella påverkansfaktorer omfattas därför inte av uppsatsens resultat. Ledarna i uppdragsgivarens organisation är de som arbetar närmast konsulterna och därför också de som utövar det mest direkta ledarskapet. På grund av tidsbrist prioriterades dessa som respondenter för uppsatsen. Konsekvensen av detta blir därför att ledarskapet som utövas gentemot konsulter eventuellt inte avbildas i sin helhet. En annan konsekvens är att ledarnas svar kan ge en subjektiv bild av verkligheten som inte stämmer överens med till exempel medarbetarnas.

Denna uppsats har undersökt ledarskapet i arbetslagen utifrån teorin om transformativt, transaktionellt och laissez-faire-ledarskap grundat av James Burns 1978 och vidare utvecklat av bland andra Bernard M. Bass. Andra teorier om ledarskap som eventuellt kan beröra kontexten har därför inte tagits i beaktning. Konsekvensen av detta är att flera slutsatser eventuellt skulle gå att dra utifrån empirin som insamlats med hjälp av andra ledarskapsteorier.

TEORETISKT RAMVERK

Detta kapitel erbjuder en omfattande genomgång av tillgänglig litteratur, relevant till uppsatsen.

Burns (1978) utvecklade ett sätt att särskilja olika former av ledarskap. Distinktionen mellan transformativt och transaktionellt kommer härifrån. Transaktionella ledare motiverar sina följare med morot och piska och leder genom ett relationellt utbyte mellan ledaren och följaren med mål att tillgodose deras personliga intressen enligt Burns (1978). Transformativa ledare gör arbetet till en process där medarbetare och ledare höjer varandras nivå av moral och motivation för att tillsammans arbeta mot gemensamma mål (Burns, 1978).

Burns (1978) menade att man antingen är en transformativ eller en transaktionell ledare. Transformativt ledarskap väcker enligt Burns (1978) överskridande intresse hos följare och/eller höjer deras ansträngning för att nå organisationens mål. Transformativt ledarskap kan därigenom höja följarnas nöjdhet och effektivitet. Därmed menar Burns (1978) att transformativt ledarskap snarare kan ses en process än ett specifikt beteende. Transformativa ledare tilltalar högre ideal och moraliska värden samt uppmuntrar följare att genomgå djupgående förändringar. Transformativt ledarskap går bortom den grundläggande relationen mellan ledare och följare som beskrivs av transaktionellt ledarskap. Transformativa ledare tillhandahåller djupare samhörighet och stärkt engagemang, förhöjda prestationer och bättre moral hos såväl ledare som följare (Burns, 1978). Senare utvecklade han sin teori utifrån sin forskning på politiska ledare och introducerade konceptet med den transformerande ledaren.

Bass (1985) utvecklade teorin till att snarare peka på att begreppen inte är ömsesidigt uteslutande. Enligt Bass (1985) visar ledare på beteenden som är både transformativa och transaktionella men i olika utsträckning. Bass (1998) menar att effektiva ledare är såväl transformativa som transaktionella. Effektiva ledare är transaktionella eftersom de praktiserar socialt utbyte i deras relation med underordnade och de är transformativa eftersom de framkallar en ytterligare nivå av engagemang. Ledare kan visa på olika grader av de olika begreppen och effektiva ledare är de som kombinerar båda ledarskapsstilarna (Aarons, 2006; Snodgrass & Shachar, 2008). Transformativt ledarskap förhöjer således effekten av det transaktionella ledarskapet (Bass, 1985; Bass et al., 2003; Snodgrass & Shachar, 2008).

Vidare klassificerade Bass (1985) ledarskapsstilar i tre kategorier: transformativt, transaktionellt samt tillskottet laissez-faire och identifierade en rad olika egenskaper kopplade till de olika stilarna. Transformativt ledarskap består enligt Bass (1985) av fyra komponenter: idealisk inverkan, inspirerande motivation, intellektuell stimuli och beaktande av individen. Bass (1985) identifierar tre egenskaper som förknippas med det transaktionella ledarskapet: betingade belöningar, samt aktiv och passiv management-by-exception medan laissez-faire beskrivs som frånvaro av ledarskap. Senare forskning har visat på att betingade belöningar och de transformativa komponenterna har positiv inverkan på ledarens effektivitet (Tejeda et al., 2001).

TRANSAKTIONELLT LEDARSKAP

Faktorerna som kännetecknar transaktionellt ledarskap är betingade belöningar och aktiv/passiv management-by-exception ("ledarskap genom avvikelser") enligt Bass (1985). Management-by-exception delas upp i aktiv management-by-exception, passivt management-by-exception samt laissez faire - undvikande av ledarskap.

Betingade belöningar och management-by-exception är olika syner på förstärkande av ledarskap. Aktiv management-by-exception beskrivs som när ledaren följer följarnas prestation och korrigerar om följaren inte möter mål som satts upp för verksamheten. I passiv management-by-exception väntar ledaren på att problem i följarens prestation ska komma till dennes kännedom för att då korrigera följarens arbete. Detta präglas av en inställning om att inte laga något som inte är trasigt (Bass & Avolio, 1990a). Den transaktionella ledaren och dess egenskaper delar många drag med den traditionella definitionen på en chef (Kouzes & Posner, 1995).

BELÖNINGSSYSTEM

Ledaren redogör för vilka uppgifter som behöver utföras av följaren och vilka belöningar, psykologiska och materiella, ett tillfredsställande resultat ger (Bass, 1998). I en undersökning visade Gill (1998) att chefer som tillämpade ett mer anvisande ledarskap använde mer betingade belöningar. Psykologiska transaktionella belöningar är specifika till uppgiften och kan bestå av positiv feedback, beröm, gillande och liknande. Materiella belöningar kan bestå av löneökning, andra belöningar, goda referenser eller liknande. Följare får beröm för sina

goda prestationer men kan också bestraffas eller kritiseras när prestationerna inte håller måttet (Bass, 1985).

Enligt Silins (1994) och Goodwin et al. (2001) är betingade belöningar både transaktionella och transformativa. Enligt dessa klassas belöningar genom externa medel, såsom högre lön, som transaktionella medan psykologiska belöningar, bestående av till exempel beröm, klassas som transformativa. Avolio et al. (1999) är av samma åsikt. Goodwin et al. (2001) poängterar dock också att vissa psykologiska belöningar kan ses som transaktionella om de kan kopplas till uppgiften snarare än personens generella prestation eller egenskaper.

ÖVERVAKNING AV AVVIKELSER

Om ledaren utövar aktivt aktiv management-by-exception övervakar denne avvikelser, problem eller fel som uppstår i arbetet och korrigerar dessa. En svensk översättning till management-by-exception kan vara "ledarskap genom avvikelser" men i denna uppsats används det engelska begreppet. En ledare som utför passiv management-by-exception övervakar inte arbetet aktivt utan korrigerar problem motvilligt när de kommer till dennes vetskap (Bass, 1998; Gill, 2006). Densten och Gray (1998) visade att management kan delas upp i tre kategorier: autokratiskt (anvisande), behålla status quo, och överreglerande. Enligt Gill (1998) utövar ledare som är anvisande i högre grad management-by-exception generellt. Passiv management-by-exception innebär att ledare inte övervakar aktivt för att upptäcka följares svårigheter utan väntar till dem kommer till deras kännedom men ingriper endast då faktiska fel uppstår i arbetet (Limsila & Ogunlana, 2008).

TRANSFORMATIVT LEDARSKAP

Transformativa ledare fokuserar på följarens individuella behov och personliga utveckling. Enligt Bass (1985) uppmuntrar transformativa ledare de underordnade att göra mer än förväntat. Bass menar att transformativa ledare kan uppnå detta på flera olika sätt: genom att göra följare medvetna om vikten och värdet av mål för uppgiften, uppmuntra följaren till att överträffa sina egna intressen för organisations bästa och/eller få följare att söka högre grad av tillfredsställelse på Maslows behovstrappa. Teorin om transformativt ledarskap betonar vikten i att uppskatta och värdesätta följaren (Stone et al., 2004). Transformativa ledare tilltalar följarens känslomässiga engagemang och prestationsvilja. Ledare som använder transformativt ledarskap involverar sig i följarens framsteg och utveckling. De värdesätter

också inre motivation, värderingar och utveckling hos följaren. Som ett resultat av detta känner följaren en tilltro, lojalitet, beundran och respekt gentemot den transformativa ledaren (Yulk, 2010).

Transformativa ledare identifierar och utvecklar gemensamma värden samt berättigar sin omgivning (Owen et al., 2004; Ozaralli, 2003), influerar följare att producera såväl kvalitet som kvantitet och använder kreativitet i följarnas problemlösande (Limsila & Ogunlana, 2008). Beaktande måste tas vid att transformativt ledarskap fokuserar på ledarens transformativa förmågor. Det är en process att förändra och transformera följare genom ökad motivation, stärkt engagemang och berättigande av viljan att nå organisationens mål (Yulk, 2010). Med andra ord kan transformativa ledare höja engagemanget hos följare gemensamma värden och visioner (Sadler, 2003). Transformativa ledare förändrar saker genom att skapa en vision och påverka följare till att acceptera visionen (Lussier & Achua, 2007). Genom att göra detta kan följare inspireras till att prestera på en högre nivå (Yulk, 2010). Bass och Avolio (2004) menar att transformativt ledarskap innehåller fyra komponenter: moral, inspiration, intellektuella utmaningar och individanpassning.

MORAL

Idealisk inverkan är nära förknippat med karisma (Bass, 1985; Gill, 2006) och förmågan hos ledaren att vara en förebild för följare och leda föredömligt (Bass, 1985; Bass et al., 2003). Idealiskt inverkande ledare sätter följarens behov framför sina egna (Bass et al., 2003). Följare beundrar och vill identifiera sig med ledaren och dess mål. Ledare med karisma attraherar följare genom sin höga moral och sitt etiska förhållningssätt (Northouse, 2007). Ledare med karisma kan övertyga andra och skapar relationer med följarna. Vidare kan den karismatiska ledaren projicera en klar vision och en känsla av mening vilket anspelar på följarnas känslor samtidigt som ledaren delar framgång och risker med följarna. På grund av detta beundrar följarna ledaren och försöker efterleva samma ideal (Bass et al., 2003).

INSPIRATION

Inspirerande ledare beskrivs som de som stimulerar entusiasm bland följare och uttrycker sig på sätt som ingjuter självförtroende hos följarna om dess förmåga att framgångsrikt genomföra uppgifter och nå gruppsmål (Yulk & Van Fleet, 1982). Inspirerande ledarskap inspirerar följare att arbeta hårt och engagera sig i organisationens mål. Inspirerande

motivation är relaterat till ledarens förmåga att skapa och uttrycka visioner på ett sätt som inspirerar följare och stärker deras lojalitet och engagemang (Hoyt et al., 2006).

Inspirerande motivation är baserat på ledarskapsbeteenden såsom att motivera människor, skapa entusiasm och föregå med gott exempel (Owen et al., 2004). Ledaren som utför inspirerande motivation anses ställa höga förväntningar på följarna och sådana ledare inspirerar och motiverar följarna genom att kommunicera en klar vision, sätta personliga och organisationella mål som verkar i samma riktning och behandlar problem som möjligheter att lära sig (Gill, 2006). Denna typ av ledare uppmuntrar också följarna till att vilja utföra uppgifter genom att tillhandahålla mening och utmaning i arbetsuppgifterna samt uppmuntrar följarna till att föreställa sig attraktiva framtida tillstånd (Bass et al., 2003). Denna typ av ledare utvecklar lagkänsla bland följarna och motiverar dem till att uppnå mer än de skulle på egen hand (Northouse, 2007)

INTELLEKTUELLA UTMANINGAR

Bass (1985) beskriver intellektuell stimuli som ledarskap som väcker följares vilja att utmana sin egen förmåga och vara kreativa i problemlösning. Denna typ av ledarskap relaterar till ledarens kapacitet att uppmuntrar följare att göra det lilla extra, att vara innovativa och kreativa i problemlösning och vara aktiva i gruppbeslut (Hoyt et al., 2006; Limsila & Ogunlana, 2008). Intellektuell stimuli består även av att involvera följarna i utvecklingen av nya idéer och i att hitta nya arbetssätt. Följare är inkluderade i processen för beslutstagarna och uppmuntras till att utveckla nya idéer och kreativa lösningar när de stöter på problem (Bass et al., 2003).

INDIVIDANPASSNING

Att beakta hur följare påverkas är en viktig aspekt av relationen mellan ledare och följare (Bass, 1985). Beaktande av individen tillåter ledaren att bygga en stark relation med varje följare. Relationen går längre än den enkla transaktionella relationen. Ledare som beaktar individen har ett genuint intresse i följarens behov, perspektiv och utveckling (Hoyt et al., 2006; Limsila & Ogunlana, 2008). Ledare uppskattar sina följares arbete och fördelar ansvar som verktyg för att utveckla följarna. Ledare agerar som coacher eller mentorer för följarna och ger dem konstruktiv feedback (Bass et al., 2003; Gill, 2006; Sadler, 2003).

Det är tveklöst så att beaktande av individen är väldigt viktigt eftersom det relaterar till följarens tillfredsställelse med ledaren såväl som produktivitet (Bass, 1985). Ledare hjälper

personligen följare, stödjer dem och skänker egenmakt för att hjälpa följaren att utvecklas i deras arbete. Sådana ledare skapar nya möjligheter för lärande och utvecklar följaren till successivt högre potential (Bass et al., 2003). Med hjälp av detta arbetssätt kan ledare utveckla följare till att själva bli ledare.

LAISSEZ-FAIRE-LEDARSKAP

Enligt Bradford och Lippitt (1945) är laissez-faire-ledarskap en beskrivning av ledare som undviker att influera sina medarbetare och skyr sina plikter som arbetsledare. Laissez-faire är frånvaron av effektivt ledarskap (Yulk, 2010). Laissez-faire används för att beskriva ledarskap som undviker beslutstagande, bortser från problem, inte följer upp och vägrar att ingripa (Gill, 2006). Ledare som visar på laissez-faire-ledarskap vill inte besluta och undviker att ta ledarskapsansvar. Laissez-faire-ledare har en passiv roll i gruppsammanhang och har inget intresse av att interagera med gruppmedlemmar (Sadler, 2003). Dessa ledare undviker att ge direktiv, att ta beslut och involverar sig inte i följarens utveckling. Laissez-faire-ledare ignorerar problem och följare (Yulk, 2010) och de bidrar inte till följarens utveckling (Northouse, 2007). Feedback, belöningar och ledarens involvering existerar inte alls i den här typen av ledarskap. Enligt Judge och Piccolo (2004) är det omdebatterat huruvida laissez-faire-ledarskap kan samexistera med transaktionellt ledarskap med passiv management-by-exception. I denna uppsats anses laissez-faire inte vara förenligt med någon av de andra teorierna och blir på så sätt något som endast kan existera när ingen av de andra faktorerna observerats.

METOD

I det här kapitlet beskrivs den metod som använts för den här uppsatsen. Uppsatsen baseras på en kvalitativ studie som genomförs på ett abduktivt sätt. Uppsatsarbetet har bestått av en litteraturstudie på ledarskap samt en empiriinsamling genom intervjuer som senare analyserats utifrån vald teori.

Intresset för ledarskap ligger nära författarnas huvudämne inom det företagsekonomiska området då uppsatsen skrivs som avslutande del av en kandidatkurs i management. Därav är samtliga respondenter som blivit intervjuade för uppsatsen ledare av egna arbetslag i olika delar av Volvo Group. Respondenterna valdes utifrån att de var ledare av arbetslag som innehåller både anställda medarbetare och inhyrda konsulter då detta krävdes för att svara uppsatsens frågeställning. Vid val av respondenter valdes endast arbetslagens närmaste chefer för att på så sätt komma närmast de faktorer som diskuteras i teorin. Chefer längre upp i hierarkin valdes bort då det direkta ledarskapet är lämpligast för att utvärdera utifrån den teori som uppsatsen behandlar.

ABDUKTIV STUDIE

Abduktion är enligt Patel & Davidson (2011) ett sätt att beskriva förhållandet mellan empiri och teori i vetenskaplig forskning och kan sägas vara en blandning av induktion och deduktion. Induktion innebär att teorin tillpassas det empiriska resultatet medan deduktion att den empiriska insamlingen anpassas efter en viss teori. Vid en abduktiv studie skapar inledande empiri en hypotetisk teori på ett induktivt sätt som sedan appliceras på en deduktiv vidare empiriinsamling (Patel & Davidson, 2011).

I forskningens inledande fas fanns intresse för hur bemanningsbranschen och användandet av konsulter påverkar olika områden i organisationer. Tämigen omgående uppenbarade sig en mängd områden med potentiellt intressanta ämnen för vidare forskning. En inledande intervju styrde forskningen på ett induktivt sätt mot ledarskap som ramverk för uppsatsen vilket under litteraturstudien visade sig vara ett område med god teoretisk bas. Ledarskapsteori användes senare på ett mer deduktivt sätt för att utföra djupgående intervjuer som ligger till grund för uppsatsens empiriska insamling.

Fördelen med en abduktiv forskningsmetod är enligt Patel och Davidson (2011) att forskningen blir mindre låst än vid strängt induktiv eller deduktiv forskningsmetod, något som författarna till denna uppsats ansåg lämpligt för forskningen i denna uppsats. Dock föreligger viss risk i att arbeta abduktivt enligt Patel och Davidson (2011). Tidigare forskning eller ingående värderingar kan påverka forskarens förutsättningar att till exempel objektivt välja studieobjekt eller påverka forskaren till att dana vissa hypoteser utifrån tidigare erfarenheter. På samma sätt kan dessa hypoteser bekräftas i den deduktiva fasen av abduktionen (Patel & Davidson, 2011). På grund av detta har uppsatsen beaktat vikten av vidsynthet i planering, utförande och analys av intervjuer. Exempel på hur vidsynthet tillämpats diskuteras nedan, bland annat i förhållande till det reflexiva angreppssättet som beskrivits av Alvesson (2003).

KVALITATIV STUDIE

Att forska kvalitativt innebär att fokusera på mjuka data såsom kvalitativa intervjuer och tolkande intervjuer (Patel & Davidson, 2011). Enligt Bryman och Bell (2011) innebär kvalitativ forskning att studien antar ett tolkande synsätt där insamlat material analyseras djupgående. Kvalitativ forskning ämnar sig bäst för forskningsfrågor som ifrågasätter människors upplevelser enligt Patel och Davidson (2011). Kvalitativ forskning är vidare mest lämplig för enbart verbala analyser. Denna beskrivning anser författarna till denna uppsats passar in på uppsatsen vilket lett till att det kvalitativa angreppssättet antagits. Enligt Bryman och Bell (2011) är konstruktionism den ontologiska inriktning som en kvalitativ studie måste ta. Konstruktionismen säger att forskare ständigt formar uppfattningar kring sociala entiteter. På så sätt blir studien inte en fullständigt objektiv beskrivning av verkligheten utan snarare en beskrivning av forskarens bild av verkligheten (Bryman & Bell, 2011).

Den kvalitativa metoden lämnar enligt Bryman och Bell (2011) stort utrymme för forskaren att forma studien efter egna föreställningar. Detta kan i många fall leda till att forskningen inte är replikerbar i andra kontexter, något som kan tänkas stämma även för denna uppsats. Det kan även leda till att generalisering inte är möjlig eftersom materialet är format efter forskarnas föreställningar och studiens kontext. Dessutom finns det kritik mot bristen på transparens till följd av att tillvägagångssättet aldrig kan beskrivas fullständigt (Bryman & Bell, 2011).

LITTERATUR

I förstadiet till uppsatsen diskuterades ledning av anställda i termer av formellt och informellt ledarskap. I formellt ledarskap innefattade författarna begrepp som var av transaktionell art såsom anställningsavtal, ersättning som lön eller bonusar, utvecklingsprogram och dylikt. I det informella ledarskapet innefattade författarna begrepp som var av transformativ art såsom empowerment, coaching, involvering och dyl. I litteraturstudien söktes därför teori som beskriver ledarskap utifrån dessa premisser. Burns teorier innefattade de begrepp som eftersöktes och blev på så sätt en lämplig grund för uppsatsens teoretiska bas.

Vid litteratursökning användes flertalet olika sökhjälpmedel för att finna relevant och aktuell litteratur på ämnet. Sökningarna utfördes med hjälp av sökord såsom: tjänstemannakonsult, bemanningsföretag, bemanningsbransch, ledarskap, transformativt ledarskap, transaktionellt ledarskap och laissez-faire-ledarskap. De engelska översättningarna användes främst då svensk litteratur av kvalitet på ämnet var något begränsad. Grundkällorna till teorin spårades för att utgöra grunden för teorin som sedan vidareutvecklades med hjälp av nyare forskning.

INTERVJUURVAL

Personerna som eftersöktes till uppsatsens intervjuer önskades vara ledare med ansvar för både anställda tjänstemän och tjänstemannakonsulter inhyrda för löpande arbete jämsides anställda. Vidare önskades respondenterna ha ansvar för en grupp på minst 10 personer där ett flertal arbetare fanns av bägge olika anställningsformerna. Eftersom uppsatsen ska undersöka chefer i en viss organisation med specifika ansvarsområden anses gruppen vara relativt homogen vilket ligger till fördel för att skapa en korrekt bild med hjälp av ett relativt litet urval enligt Bryman och Bell (2011). Urvalsstorleken begränsades till fem intervjuobjekt då tid var en begränsande faktor och vikt lades på att göra djupgående analyser av det empiriska materialet snarare än grundare analyser över större urval.

Urval gjordes med hjälp av befintliga kontakter som arbetar i organisationen som önskades undersökas. Dessa gav kontakter till chefer för olika avdelningar i företagets tjänstemannaorganisation. På så sätt blev urvalsmetodiken vad Bryman och Bell (2011) benämner ett bekvämlighetsurval. Då våra kontakters källor var begränsade till en viss del av den stora tillverkningsindustri som uppsatsen undersöker frågades därför samtliga källor om

andra lämpliga kontakter för uppsatsen i andra avdelningar. Detta leder till att urvalsmetodiken till viss del också innefattade förlängningen av bekvämlighetsurvalet som Bryman och Bell (2011) kallar snöbollsurval. Då ingen relation förutom den som uppstått vid bokning av intervjuer förelåg ser författarna inte bekvämlighetsurvalet som en faktor som påverkar uppsatsens subjektivitet i större mening.

INTERVJUER

Enligt Bryman och Bell (2011) innehåller en semistrukturerad intervju ett frågeschema där huvuddragen för intervjun skissats upp. Dock varierar ordningen på frågorna beroende av svarens innehåll och möjlighet finns för att ställa varierade följdfrågor. Frågorna ställs på ett informellt sätt och lämnar utrymme för öppna svar samt egna tolkningar (Bryman & Bell, 2011). Detta speglar hur uppsatsens intervjuer genomfördes. En intervjuguide utformades där huvuddragen av innehållet i intervjun skissades upp med möjliga följdfrågor för vidare diskussion.

Större delen av publicerad empirisk forskning på Burns och Bass ledarskapsstilar är baserad på Multifactor Leadership Questionnaire (vidare kallat MLQ) som Bass tillsammans med kollegor utvecklade 1990 (Bass & Stogdill, 1990; Bass & Avolio, 1990b; Seltzer & Bass, 1990). MLQ är ett hjälpmedel som mäter graden av transaktionella transformativa och laissez-faire ledarskapsegenskaper som återfinns hos ledare. MLQ är en enkät som är upphovsrättskyddad och därför inte kan visas i sin helhet här. Enkäten består av 45 frågor med svarsalternativ noll till fyra. Varje fråga mäter de olika komponenterna som innefattas i de tre ledarskapsstilarna. De åtta faktorer som utvärderas i MLQ är enligt Bass och Avolio (2004): betingade belöningar, aktiv och passiv management-by-exception, idealisk inverkan, inspirerande motivation, intellektuell stimuli, individuell hänsyn och laissez-faire. MLQ mäter också utfall av ledares extraordinära insatser sett till deras förmåga att inspirera medarbetare till att prestera bättre, ledaren och organisationens effektivitet samt hur nöjda följarna är med ledaren och dess ledarskapsstil (Bass & Avolio, 2004). Intervjuguiden baserades på Bass och Avolios (2004) MLQ. I MLQ undersöks åtta huvudbegrepp med fyra frågor per begrepp. Dessa åtta begrepp och dess frågor omarbetades i denna uppsats till en eller två öppna frågor per begrepp där eventuell diskrepans mellan de olika anställningsformerna säkerställdes genom följdfrågor på respektive område.

Intervjuerna genomfördes i Volvo Groups lokaler i Göteborg vid fem olika tillfällen. Fyra av intervjuerna utfördes i slutna mötesrum bokade av respondenten. Innan intervjuerna startade frågades respondenterna om inspelning tilläts för transkribering. Intervjuerna transkriberades direkt efter varje intervjutillfälle. Bryman och Bell (2011) menar att respondenter i vissa fall kan dra sig för att ge uttömmande svar av rädsla för att åsikter ska offentliggöras. Vidare understryker Bryman och Bell (2011) respondentens rätt till anonymitet och forskarens skyldighet att behandla insamlat material konfidentiellt. Därför anonymiserades alla respondenter i uppsatsen. Anonymiseringen skedde på författarnas initiativ och kommunicerades till respondenter vid första kontakt rörande förfrågan om medverkande. Det empiriska resultatet kodades så att varje respondent samt dess arbetslag blev tilldelade en färgkod som fördelades slumpmässigt. Detta utfördes för att kunna visa på eventuella samband mellan respondenternas och arbetslagens olika kontexter i det empiriska materialet.

EMPIRI OCH ANALYS

Intervjuerna transkriberades direkt efter varje intervjutillfälle. Transkribering utfördes så att respondenternas talspråkliga svar omformulerades till närmaste skriftspråkliga tolkning för att på så sätt skapa ett mer läs- och tolkningsbart empiriskt underlag. Senare diskuterades och sammanfattades skillnader mellan de olika anställningsformerna för att ytterligare underlätta tolkning. Därefter sammanställdes resultatet från samtliga intervjuer för att bilda det empiriska kapitlet av denna uppsats som senare kom att ligga till grund för vidare analys av materialet. Det empiriska materialet har i uppsatsen delats upp i samma kategorier som det teoretiska materialet för att på så sätt skänka läsare mer översikt över de olika begreppen. Analysen utförs genom att lyfta in den empiri och teori som visat sig relevant för uppsatsens syfte. Detta har legat till grund för författarnas vidare resonemang. Analysen har inledningsvis också delats upp i samma kategorier som teorin och empirin för att ytterligare understödja den struktur som tros underlätta förståelse och översiktighet.

METODREFLEKTION

Anledningen till att uppsatsen antagit ett kvalitativt angreppssätt förklaras med att uppsatsens syfte är att fånga en övergripande uppfattning om ledares bild av skillnader i ämnet, snarare än att ge svar på specifika frågor kring skillnaderna. Vidare anser författarna till denna uppsats att en kvalitativ forskningsmetod enklare ger en mer nyanserad bild av respondenternas egentliga känsla för arbetssituationen än vad en kvantitativ komparativ studie

hade gett då respondenter enklare kan dölja skillnader i anställningsformerna i mer låsta frågor. Alla respondenter har i uppsatsen anonymiserats för att lägga grund för så stor möjlighet till ärliga och öppna svar som möjligt samt för att en identifiering inte skulle bidra till uppsatsens syfte.

Svårigheten i en kvalitativ studie på ämnet anser författarna ligga i omarbetningen av MLQ som i grunden är ett kvantitativt verktyg. Dock ger den komparativa delen av uppsatsen en infallsvinkel som MLQ inte erbjuder. Genom att forma kvalitativa intervjufrågor av MLQ:s kvantitativa formulärfrågor ämnar forskarna klargöra skillnader mellan olika anställningsformer mer utförligt. Omarbetningen av MLQ utfördes då poängen med uppsatsen inte är att undersöka respondenternas generella ledarskap utan istället undersöka och analysera eventuella diskrepanser i ledarskap gentemot följare med olika anställningsformer.

Alvesson (2003) menar att insamling av kunskap genom kvalitativa intervjuer kan ge upphov till problem med objektivitet. Empiriskt material kan enligt Alvesson påverkas av till exempel egna åsikter, erfarenheter och ideologier från såväl intervjuare som intervjuobjekt. Vidare menar Alvesson att det är viktigt att anta ett reflexivt angreppssätt inför, under och efter genomförandet av kvalitativ empiriinsamling genom intervju. Med reflexivt angreppssätt syftar Alvesson (2003) till att löpande, medvetet se på insamlat material från så många synvinklar som möjligt utan att fastna i ett specifikt perspektiv. Alvesson (2003) sammanfattar i sin artikel begreppet reflexivitet i åtta metaforer som potentiellt kan påverka den kvalitativa empiriinsamlingen.

Efter varje intervju diskuterades eventuella påverkansfaktorer utifrån de åtta metaforerna Alvesson (2003) beskrivit i sin artikel. Att ledarskapsdiskurser påverkar intervjuobjekten är högst sannolikt då cheferna i den undersökta organisationen enligt vår uppfattning var väl uppdaterade inom området tack vare löpande utbildning från organisationens sida. Detta sökte författarna avhjälpa genom att inte erkänna givna begrepp och undvika medhållande i positiva ordalag. Att samtliga intervjuer utfördes i bokade mötesrum närliggande den egna avdelningen och i den egna organisationens lokaler kan ha gjort intervjuobjekten mer bekväma i den annars något spända intervjusituationen. Författarna sökte avhjälpa detta genom att agera lika bekvämt och med samma självförtroende som respondenten. Att intervjuarna kom i par medan respondenterna var ensamma kan även ha påverkat rent

psykologiskt. Författarna sökte avhjälpa detta genom att en person agerade huvudintervjuare medan den andra observerade och ställde följdfrågor där det naturligt passade.

Författarnas subjektivitet som managementstudenter kan påverkas av gällande diskurser kring ledarskap och management. Därför angreps material ur upprepade perspektiv med hänsyn till såväl författarnas förutfattade meningar som respondenternas subjektivitet och omgivningens påverkan.

EMPIRI

I detta avsnitt presenteras den empiri som insamlats för att senare ligga till grund för diskussionen som förs i uppsatsens analys.

Volvo Lastvagnar AB är en del av koncernen Volvo Group vars moderbolag är AB Volvo. Volvo Lastvagnar producerar bussar, lastbilar, anläggningsmaskiner samt marina och industriella drivsystem. Volvo Group har ca 100 000 anställda och är verksamma i 18 länder med huvudkontor i Göteborg (Volvo Group Global, 2016). Enligt Business Region Göteborg AB (2015) var Volvo Lastvagnar kommunens nästa största arbetsgivare år 2014 med 3925 anställda. Volvo Lastvagnar är en central aktör i Göteborgs näringsliv och hänvisas ofta till i utbildningen på Göteborgs Universitet, något som leder till att intresset för forskning på organisationen och dess förehavanden är stort.

Som tidigare nämnt hade författarna till denna uppsats personliga kontakter i organisationen vilket gjorde Volvo Group till ett lämpligt studieobjekt. Respondenterna är ledare för varsitt arbetslag som innehåller mellan nio och 24 medarbetare. Arbetslagen innehåller mellan 19 och 58 procent konsulter och resterande del är fast anställda. Samtliga medarbetare i alla arbetslag är anställda som tjänstemän och en stor andel av dem är utbildade ingenjörer.

BELÖNINGSSYSTEM

Röd, Gul, Blå, Grön och Lila ledare förklarar att arbetslagens prestation utvärderas utifrån flera parametrar som är baserade på deras arbetsuppgifter. Flera av respondenterna förklarar vidare att dessa är utformade efter de Key Performance Indicators (KPI) som översta ledningen vill styra arbetet med. KPI:erna bryts sedan ned och fördelas på de berörda avdelningarna. Utvärderingen av arbetslagens prestation sker främst på gruppnivå och delas inte upp på individer. I gruppbedömningar gör ingen respondent skillnad mellan konsulter och anställda.

För utvärdering av individers prestationer använder samtliga respondenter ett personligt utvecklingsverktyg. Detta utvecklingsverktyg har introducerats av högre ledning inom organisationen och är inte verktyg som tagits fram specifikt för ett visst arbetslag. Verktygen anpassas dock efter de olika arbetslagens uppgifter och kan innefatta olika faktorer beroende

på arbetets natur. Skillnaden mellan konsulter och anställda är tydlig i förhållande till det individuella utvecklingsverktyget då konsulter inte innefattas i detta. Lila ledare har utvecklat en rad egna utvärderingsdokument för att komplettera de som översta ledning introducerat. Dessa dokument har utformats för medarbetare med vissa specifika uppgifter. Dessa dokument har inte konsulter utvärderats genom. Gul och Grön ledare förklarar att det individuella utvecklingsverktyget innefattar utvecklingssamtal som ska dokumenteras på ett visst sätt i verktyget. Alltså skiljer även konsulters utvecklingssamtal sig mot de anställdas eftersom formell praxis saknas för konsulternas del. Lila ledare har inte utvecklingssamtal med konsulterna i arbetslaget. Uppföljningsmöten har Lila ledare varje vecka där arbetsstatus diskuteras. Dessa utförs både i grupp och på två man hand beroende på uppdragets natur. Lila ledare beskriver förhållningssättet i följande citat.

“Med de anställda sitter jag minst en gång i månaden och diskuterar mjuka värden. Där diskuterar vi utveckling i rollen, hur det går i arbetet mm. Där försöker jag ge feedback. Jag har inte den typen av personliga samtal med konsulterna.”

Grön ledare ger följande beskrivning om skillnaden mellan konsulter och anställdas utvecklingssamtal i förhållande till att konsulterna inte ingår i det formaliserade utvecklingsverktyget.

“Jag skulle säga att det påverkar dem i relativt liten omfattning. Jag har iallafall kontinuerliga samtal med mina konsulter där vi pratar om samma saker men inte formaliserat på samma sätt. Så det är väl formaliteten som avviker.”

Som belöning förklarar Röd, Gul och Grön ledare att det individuella utvecklingsverktyget ligger till grund för lönesättning och andra materiella belöningar. Andra faktorer som påverkar lönesättningen är ledarens individuella bedömning och vilken lönenivå den anställda tidigare legat på. Lila ledare lägger liten vikt vid det personliga utvecklingsverktyget. För Lila ledare väger dennes egen bedömning av de anställdas prestation tyngre. Nedan citat från Lila ledare behandlar detta.

“Man ska nog inte lägga för stor vikt vid det personliga utvecklingsverktyget. Man sätter den i början av året och utvärderar i slutet av året och däremellan har världen förändrats tre gånger.”

Respondenterna förklarar att konsulter löner bestäms mellan konsulter och konsultchefer på konsultföretagen. En tydlig skillnad mellan konsulter och anställda är att de anställda kan följa sin utveckling, och därigenom de lönegrundande faktorerna, medan konsulter inte har samma insikt hos uppdragsgivaren. Grön ledare förklarar att konsulter drivs av att få behålla sin tjänst istället för av potentiell löneökning som de anställda drivs av. Därför menar Grön ledare att de olika anställningsformerna har nästintill likvärdiga motiverande faktorer för god prestation. Detta till trots att motivationsfaktorerna skiljer sig åt i sin art. Lila ledare menar att lönesättningen är relativt hårt reglerad oavsett vad ledaren tycker och vill. Det kan röra sig om någon enstaka procent vilket Lila ledare tror är för lite för att verka motiverande.

Ansvarsfördelning förklarar Röd och Blå ledare är ett verktyg som också fungerar som en belöning. Medarbetare som gör bra ifrån sig får mer spännande uppgifter och ett större ansvar. Önskan om mer ansvar diskuteras bland annat i de personliga samtalen. Grön ledare instämmer men förklarar vidare att intresset kan skilja sig mellan olika individer. Vissa uppskattar mer ansvar medan vissa vill fördjupa sig i sin specialroll enligt Grön ledare. Med större ansvar följer enligt Blå såväl prestige i arbetsrollen som personlig utveckling i arbetssituationen. Blå ledare menar att ett väl utfört högprofilprojekt ger erkännande genom hela organisationen. Ansvarsfördelning sker enligt Röd och Blå ledare utan någon diskrepans mellan konsulter och anställda. Dessa respondenter menar att konsulter och anställda har samma förutsättningar till att få alla olika typer av uppgifter. Grön ledare är å andra sidan mer försiktig i fördelningen av större ansvar till konsulter. Anledningen till detta är enligt Grön ledare att risken för att konsulter försvinner med kort varsel är större. Lila ledare fördelar i största mån högprofilprojekt på anställda framför konsulter av samma anledning. Om en konsult dock har en specifik kompetens som är lämplig för uppdraget tilldelas uppdraget till denna enligt Lila ledare.

Gul ledare menar att beröm fungerar som en belöning för goda prestationer och vid utdelning av beröm görs ingen skillnad på konsulter och anställda. Samtliga ledare talar om att beröm i form av feedback används som ett belöningssystem. För positiva prestationer utdelas beröm, något som utförs med samma förutsättningar för både konsulter och anställda medarbetare.

Röd, Lila och Grön ledare talar om det faktum att konsulter kan belönas genom att bli anställda direkt av organisationen vilket kan fungera som en belöning som är exklusiv för

konsulterna då de anställda naturligt nog inte kan anställas igen. Lag Röds uppgifter innefattar kontakt med såväl många delar av organisationen som leverantörer vilket ger bra förutsättningar för nätverkande. Därigenom fungerar tjänsten som en språngbräda vidare i arbetslivet. Något som främst berör de anställda då dessa rekryteras i högre grad än konsulter enligt Röd ledare. Grön och Lila ledare förklarar dock att huruvida konsulter kan bli anställda i organisationen beror på vissa förutsättningar. Dels kan styrning ovanifrån begära specifik rekrytering som inte innefattar konsulter såsom internrekrytering. Dels kan personalavdelningen kräva att anställning endast får ske av personer med viss utbildningsbakgrund. Grön ledare understryker dock att rekrytering av konsulter sker relativt ofta och både Grön och Lila ledare ser detta som en ytterst lämplig rekryteringsmetod då man har god kännedom om personens leveranskapacitet. Blå ledare menar att det är ovanligt för konsulter i arbetslaget som denne leder att bli anställda i organisationen. Detta eftersom det dels finns avtal med konsultbolagen som försvårar anställning och dels på grund av att lönen inte är lika lockande som den konsultbolagen erbjuder.

Utbildningar fungerar också som belöningar enligt Gul och Grön ledare. I normalfallet för kortsiktiga utbildningar har konsulter och anställda i lag Gul och Grön samma förutsättningar. Om konsulter föreslås för mer långsiktiga utbildningar har Gul ledare i vissa fall stött på patrull. Frågan om vem som ska bekosta utbildningen, uppdragsgivare eller konsultföretag, är sällan klarlagd och blir därför i dessa fall ett problem. Grön ledare menar att konsultfirmorna står för externa utbildningar och vilket leder till att konsulter ofta utelämnas från mer långsiktiga utbildningar som de anställda får ta del av. Lila ledare instämmer i att konsulter inte har samma möjlighet till att få utbildningar i yrkesrollen. Konsulter förväntas ha den utbildning som krävs för rollen. Därför känner Lila ledare att de inte ska behöva utbildas i samma utsträckning.

När det handlar om sämre resultat förklarar Röd, Gul, Blå och Grön ledare att första steget alltid är kommunikation med information om vad som förväntas av arbetaren. I sista steget syns dock en stor skillnad mellan konsulter och anställda då konsulter anställning kan avslutas relativt omgående medan denna process är lång och krånglig för anställda. Nedan citat från Gul ledare illustrerar synen på eventuella uppsägningar gentemot konsulter och anställda.

“Det är olika anställningsformer och skulle man inte hitta en lösning så får man byta ut konsulten och det kan man ju inte göra med en anställd.”

Lila ledare förklarar att det finns hjälpmedel för hur en anställd som inte presterar bra ska hanteras. Gällande konsulter är Lila ledare rak med konsekvenserna vid dåliga prestationer. Detta illustreras i nedan citat.

“I det personliga utvecklingsverktyget finns det vissa hjälpmedel för hur man ska hantera en lågpresterande anställd. En konsult som inte klarar av att leverera det han är köpt för att göra skickar vi ju ut om det inte är något vi kan avhjälpa direkt. Oftast byter man bara ut dem.”

ÖVERVAKNING AV AVVIKELSER

Röd, Gul, Blå och Grön ledare delar synen på övervakning. Ingen av dem letar aktivt efter avvikelser i arbetslagets prestation. Dock är arbetet i Röd ledares grupp av sådan art att avvikelser naturligt uppmärksammas löpande. När avvikelser uppstår diskuterar Röd och Gul ledare dem främst med teamledare men ibland även i generella uppföljningsmöten med de anställda som uppgiften berör. Blå ledare har inga teamledare utan för diskussioner individuellt med samtliga medarbetare som arbetar i de olika projekten. Lila ledare försöker hålla sig uppdaterad på status på olika projekt med följande motivering.

“Jag stämmer av veckovis där jag identifierar vilka gap som finns. Jag kan inte sitta och vänta på att saker ska komma till min kännedom.”

Grön ledare har gjort ett medvetet val om att inte jobba med detaljstyrning. Grön ledare tror att det enda vägen till att människor ska ta ansvar är genom att ge dem utrymme till att ta ansvar. Ingen av respondenterna säger sig göra skillnad mellan konsulter och anställda i uppföljningsarbetet. Samtliga respondenter säger sig agera och styra om när problem kommer till deras kännedom. Nedan citat från Gul ledare visar på den generella inställning som respondenterna har till övervakning av de olika anställningsformerna.

“I uppföljning av arbetet gör jag ingen skillnad mellan konsulter och anställda. Allas insats är lika viktig och därför bli uppföljningen lika viktig.”

MORAL

I empirin hittas inget som tyder på att Röd ledare använder sig av idealisk inverkan i sin roll. Gul, Lila och Blå ledare förklarar att det som ledare är viktigt att föregå med gott exempel genom att uppvisa en positiv attityd och ett gott mod inför arbetsuppgifter. Detta är egenskaper respondenterna vill se speglas i arbetslaget. Gul föregår med gott exempel på olika sätt inför olika uppgifter. Detta kan ske såväl individuellt som i grupp beroende på situationens natur. Blå förklarar vidare att det är viktigt att tillåta ett öppet arbetsklimat där alla har rätt att uttrycka åsikter om till exempel arbetsituationen. Nedan citat från Lila ledare beskriver hur denne ser på vikten av att föregå med gott exempel.

“Det är viktigt att jag inte går och lipar över projekt med tuff deadline. Ibland kan jag komma på mig själv, men då gäller det att spotta upp sig. Så som jag betar mig, så kan vi inte bete oss. Jag försöker göra det men om jag lyckas, det vet jag inte.”

Respondenterna gör ingen skillnad mellan hur konsulter och anställda leds genom god moral. Blå ledare berättar även att arbetslaget ibland utför sociala aktiviteter utanför arbetet för att bygga teamkänsla. I dessa aktiviteter inkluderas samtliga medarbetare oavsett anställningsform. God lagsammanhållning poängterar alla respondenter förutom Lila ledare vara viktigt för gruppens prestationer och välmående. Grön ledare säger sig inte ändra sitt moraliska beteende på grund av sitt chefskap men poängterar vikten av att behandla människor med respekt samt tycker att chefer där har ett stort ansvar.

INSPIRATION

Lila, Röd och Gul ledare arbetar med att hålla arbetslaget informerade om måluppfyllelse och anstränger sig för att kvantifiera mål och tydliggöra strategier. Respondenterna anstränger sig för att motivera varför arbetsuppgifter är viktiga att utföra samt vilka förbättringar varje steg leder till, både på kort sikt och i ett längre perspektiv. Gul ledare understryker vikten i att anställda tillåts att genomföra idéer som planerat. Om resultatet inte blir tillfredsställande kan de i efterhand korrigerar problemen. Lila ledare understryker vikten i att vara ärlig och möta de anställda på rätt nivå. Nedan citat ger exempel på hur Lila ledare resonerar kring kvantifiering av uppgifter med trovärdig styrning av medarbetarna.

“Man måste ju vara realistisk och förklara läget. Det här är ju smarta människor, det är inga dumskallar och de förstår ju läget lika bra som jag.”

Grön ledare arbetar med att låta varje medarbetare ta eget ansvar för sitt område och menar att det i sig skapar motivation. I ovan fall görs ingen skillnad mellan hur konsulter och anställda leds. Blå ledare uppfattar konsulter som mindre motiverade till att arbeta med organisationens långsiktiga strategier. Anledningen till detta tror Blå ledare kan vara att konsulterna inte känner samma tillhörighet till företaget eller att man inte vill ställa jobbiga frågor till uppdragsgivaren. På följdfråga om det kan handla om konsulternas lojalitet svarade Blå ledare med nedan citat.

“Man kanske inte vill vara jobbig mot kunden, om man kan kalla det att vara jobbig. Jag tycker inte det är jobbigt men jag får mer sådana frågor om mission och vision och vartåt vi går från mina fastanställda än från mina konsulter.”

INTELLEKTUELLA UTMANINGAR

Uppgifterna fördelar Röd Gul, Blå, Lila och Grön ledare till anställda efter vilken kunskap, utbildning samt prestationsförmåga de besitter. Blå ledare väger speciellt in personliga egenskaper såsom vilken pondus personen kan presentera projekt med samt vilken stresstålighet personen besitter. Exempelvis sprider en projektledare med låg stresstålighet vidare sin stress till de som arbetar i projektet. Därför är vissa personer mer lämpliga för vissa uppgifter enligt Blå ledare. Blå ledare lägger dock ingen vikt vid personernas anställningsform vid fördelning av uppgifter. Lila ledare fördelar helst uppdrag som är mer intellektuellt stimulerande till anställda framför konsulter.

“Ibland kan det vara så att det kommer in något unikt uppdrag. Det kan innebära lite resor och arbete i en annan kultur. Det är ju en utmaning som ger en tredje dimension på det hela. Då försöker jag ta någon av de anställda eftersom de är en mer långsiktig resurs.”

Vissa i lag Röd är internt rekryterade och upplärda av organisationen. Några av de internt rekryterade saknar därför akademisk utbildning lämplig för vissa uppgifter. Akademisk utbildning poängterades som den viktigaste egenskapen för att kunna utföra vissa av arbetslagets uppgifter. Skillnad i anställningsformer mellan konsulter och anställda är inte en

faktor som påverkar dessa beslut. I nedan citat förklarar Röd ledare hur anställda stimuleras intellektuellt efter olika förmågor.

“I komplexare uppgifter behöver man kunna luta sig tillbaka på en utbildning. Sådana uppgifter tycker jag inte att en anställd som inte har en akademisk utbildning kan utföra.”

Lila ledare har rekryterat vissa anställda internt men poängterar att denna typ av anställda har en längre startsträcka än någon med formell utbildning. Därför ser Lila ledare rekrytering av konsulter som mer fördelaktigt, än internrekrytering från den övriga organisationen, i vissa lägen. I lag Gul finns det två olika grupper med olika avancerade uppgifter. En grupp har mer avancerade uppgifter. Genom att flytta individer till den mer avancerade gruppen kan dessa stimuleras intellektuellt. Konsulter och anställda har samma förutsättningar för att få utföra de olika uppgifterna. Grön ledare förklarar att vissa typer av uppgifter såsom förändringsarbete kan vara mindre lämpliga för en konsult att arbeta med. Detta av den anledning att konsulter anställningsform inte ses som lik bördigt långsiktig.

INDIVIDANPASSNING

Röda arbetslagets uppgifter beskrivs som något monotona. Blå ledare beskriver å andra sidan alla arbetslagets uppgifter som intellektuellt stimulerande. Bägge respondenterna försöker dock matcha människor med olika egenskaper och intressen med uppgifter som passar dessa. Om en person är analytiskt lagd kan den exempelvis få en uppgift som är av denna art. Inför detta gör Röd och Blå ledare inte någon skillnad mellan anställda och konsulter. Grön och Lila ledare försöker ge arbetslagets medlemmar mer utmanande uppgifter vid efterfrågan från individen. Vissa uppgifter fördelas ej till konsulter på grund av tidigare nämnd faktor. Grön ledare förklarar vidare att kommunikation också anpassas efter individens behov. Som exempel används hjälpmedel för att tydliggöra processer för mer problemorienterade människor. Något som Grön ledare märkt ger bra resultat. Ingen av respondenterna förutom Lila ledare gör någon skillnad mellan hur konsulter och anställda leds individuellt. Lila ledare försöker leda konsulter individuellt men menar att det sker i mindre utsträckning än med anställda. Gul ledare försöker para ihop individer med olika egenskaper och behov i projekt. Detta tänk synliggörs i nedan citat.

“Parar man ihop en som är en analytiker och en som är en “doer” så brukar man få bra resultat. Det ger både fart framåt och bra tänk bakom. Vi har ganska många olika individer men om man kombinerar de två så brukar man få bra resultat.”

Coaching är ett gemensamt verktyg för Röd och Gul ledare på daglig basis. Respondenterna förklarar att coaching är olika beroende på individen, kontexten och medarbetarnas behov. Grön ledare coachar inte individer efter bestämda regler men har anammat coachingens angreppssätt till problemlösning genom att bolla frågor med individer istället för att presentera färdiga lösningar. Blå ledare utövar coaching gentemot anställda beroende på de anställdas erfarenhet i tjänsten. Vissa i arbetslaget med mer erfarenhet kräver dock också mycket tid. Coaching kan börja med något så enkelt som att fråga hur allting går och därifrån diskutera eventuella problem förklarar Röd ledare. Lila ledare anpassar sin coaching till individer där vissa individer kräver mer bekräftelse än andra som kräver väldigt lite. Lila ledare coachar konsulter i mindre utsträckning än anställda. Alla övriga gör inte någon skillnad i coachingen mellan konsulter och anställda.

ANALYS

I detta avsnitt diskuteras empirin i förhållande till teorin för att leda uppsatsen till eventuella slutsatser som senare presenteras i nästa avsnitt.

BELÖNINGSSYSTEM

Som beskrivits ovan menar Bass (1998) att ledare som tillämpar betingade belöningar redogör för vilka uppgifter som behöver utföras av följaren och vilka belöningar ett tillfredsställande resultat leder till. För att kontrollera om medarbetarna uppfyller betingelserna för belöningar måste ledaren skapa möjlighet till att övervaka resultat. Utvärdering av grupperns prestationer sker utan diskrepanser mellan de olika anställningsformerna enligt empirin. Detta sker naturligt då konsulter arbetar i arbetslag tillsammans med anställda medarbetare. En särskiljning mellan de olika anställningsformerna hade här mest troligt fungerat kontraproduktivt då god lagsammanhållning i olika projekt uppfattas vara viktigt att understödja enligt flera av respondenterna. En separat utvärdering av vissa grupper av medarbetare i ett arbetslag kan tänkas kunna skada gruppssammanhållningen i arbetslaget. Grupprestationer belönas psykologiskt genom beröm och erkännande men någon användning av materiella belöningssystem i gruppssammanhang framkommer inte i empirin. Beröm klassar Silins (1994), Goodwin et al. (2001) samt Avolio et al. (1999) som en transformativ faktor.

Respondenterna använder sig av en rad olika betingade belöningar gentemot båda anställningsformerna men främst i ledarskapet av anställda medarbetare. De mest framträdande formerna av belöningar diskuteras i nedan avsnitt.

I användningen av det individuella utvecklingsverktyget uppstår en mycket framträdande diskrepans i ledarskap gentemot konsulter och anställda. Detta då konsulter inte alls innefattas av det formella verktyget. Eftersom teorin understryker vikten av att villkoren är klargjorda i förväg blir detta en betingad belöning som endast berör de anställda medarbetarna. Flera respondenter förklarar att det individuella utvecklingsverktyget tydliggör vad som krävs för att uppnå vissa materiella belöningar. På så sätt kan de anställda i förväg ha en känsla för till exempel vilken löneutveckling de kan förvänta sig vid stundande lönerevisioner. Vissa av respondenterna antyder att de tillämpar samma parametrar i utvärderingen av konsulter. Dock

utan att formellt föra in utvecklingen i ett verktyg. På så sätt blir det svårare för konsulter att följa sin prestation i arbetssituationen. Lönesättning som betingad belöning kan omöjligt bli ett verktyg för respondenterna att styra konsulterna med då deras lönesättning inte sker av uppdragsgivaren. Villkoren för andra belöningar som konsulter berörs av såsom möjlighet till mer utmanande eller prestigefyllda uppdrag, beröm och erkännande blir mindre överskådligt i och med att konsulter inte innefattas i det personliga utvecklingsverktyget. Enligt Bass (1998) är klagörande av vilka villkor som måste uppfyllas en förutsättning för att belöningarna ska vara verksamma. Att konsulters villkor för att nå belöningen är otydligare kan således göra att belöningarna får mindre verkan. Motivation för att nå belöningarna kan alltså vara lägre bland konsulter på grund av att belöningsystemen inte är lika starka för dessa. Materiella belöningar klassar Silins (1994), Goodwin et al. (2001), Avolio et al. (1999) och Bass (1985) som transaktionella.

I individuella samtal används det individuella utvecklingsverktyget för att följa framsteg och utveckling i yrkesrollen. De respondenter som har individuella samtal med konsulter saknar det verktyget i samtal med dessa. Att konsulter har svårare för att följa sin utveckling kan leda till att deras individuella samtal blir mindre förutsägbara och utkomsten av dem blir mindre överskådlig. Som tidigare nämnt är alltså villkoren för eventuella belöningar i samband med utvecklingssamtal också påverkade av att konsulter inte innefattas i det personliga utvecklingsverktyget. På så sätt kan respondenternas individuella samtal med konsulterna ge upphov till mindre trygghet i arbetssituationen än vad samtalen med de anställda ger. Författarna klassar de individuella samtalen som en psykologisk belöning, baserat på empirin som pekar på att dessa samtal kretsar kring feedback från chef. Detta leder till att individuella samtal också bör klassas som en transformativ faktor i enlighet med teorin ifrån Silins (1994), Goodwin et al. (2001) samt Avolio et al. (1999).

Flera av respondenterna menar att möjligheten till anställning i organisationen är ett exklusivt belöningsystem för konsulterna. Huruvida detta är möjligt beror på ett flertal, för konsulterna externa, faktorer i kombination med konsulternas prestation i uppdraget. Uppföljning av villkoren för denna belöning blir således till viss del otydliga. Som belöningsystem kan anställning hos uppdragsgivaren därför fungera relativt verkningslöst. En respondent menar dessutom att det i dennes arbetslag är ovanligt att konsulter både vill och kan bli anställda. Huruvida konsulterna vill bli anställda omfattas inte av denna uppsats. Denna materiella

belöning klassar Silins (1994), Goodwin et al. (2001), Avolio et al. (1999) och Bass (1985) som transaktionell.

Ansvarsfördelning ser flera av respondenterna som ett system för belöning för medarbetarna. Fördelning av olika uppgifter utifrån vem som förtjänar mer spännande eller utmanande uppdrag sker utifrån ledarnas bedömning och baseras till viss del på de personliga samtalen. I flera situationer utesluts konsulter från möjligheten att få mer spännande och utmanande projekt då det anses vara mer riskabelt att ge dessa sådana uppdrag. I dessa fall observeras alltså en klar diskrepans mellan konsulter och anställda och ytterligare ett område av belöningar som inte omfattar konsulter. Konsulterna som utesluts från denna belöning får därför heller inte samma möjlighet som anställda att känna prestige i arbetsrollen vilket enligt några av respondenterna är en motivationsfaktor i ansvarsfördelning. Denna faktor klassas som transformativt enligt Silins (1994), Goodwin et al. (2001) samt Avolio et al. (1999).

Fortbildning av medarbetare beskriver flera respondenter som ett belöningsystem. De flesta respondenterna menar att långsiktiga utbildningar främst fördelas på anställda på grund av två faktorer. Dels att organisationen inte vill bekosta vissa utbildningar för konsulter och dels att konsulternas flyktigare anställningsform gör dem till osäkra investeringar. Här syns alltså återigen en diskrepans mellan belöningsmöjligheterna för ledarskap gentemot konsulter och anställda. Motivation till att överträffa förväntan i arbetsrollen kan på grund av detta tänkas vara lägre bland konsulter än hos anställda. Denna faktor klassas som transformativt enligt beskrivningen given ovan av Silins (1994), Goodwin et al. (2001) samt Avolio et al. (1999).

Dåliga prestationer är ytterligare ett område där diskrepans mellan ledarskap gentemot konsulter och anställda är tydligt. Lagen om anställningsskydd gör att organisationen har flera steg för hur en lågpresterande anställd ska behandlas. Processen för avsked är lång och krånglig enligt empirin. Respondenterna är samstämmiga i att konsulters anställningsform möjliggör en snabb avveckling vid icke tillfredsställande resultat. De förklarar vidare att detta är också en av faktorerna som gör konsulter attraktiva för organisationen. Något som speglar teorin i uppsatsen inledande kapitel. Respondenterna förklarar att uppfyllande av arbetsbeskrivningen är villkoret för att konsulter ska få behålla tjänsten. På så sätt är villkoren för avsked som betingad bestraffning tydligt klargjorda i förväg för konsulterna. Denna materiella bestraffning klassar Silins (1994), Goodwin et al. (2001), Avolio et al. (1999) och Bass (1985) som transaktionell.

ÖVERVAKNING AV AVVIKELSER

Ingen av respondenterna visar tecken på användning av aktiv eller passiv management-by-exception i anmärkningsvärd utsträckning. Respondenterna uppfattas inte leta problem i arbetslagets prestation utan arbetar snarare lösningsorienterat med medarbetarna. Teorin delar upp management-by-exception i tre olika kategorier, autokratiskt (anvisande), behålla status quo, och överreglerande. Ingen av respondenterna ger intryck av att vara överreglerande i sitt sätt att hantera problemlösning. Ingen av respondenterna verkar arbeta för att behålla status quo utan beskriver arbetsmetoderna som processinriktade med fokus på utveckling. Ingen av respondenterna uppfattas som detaljstyrande utan lämnar utrymme för medarbetarna till egna lösningar och arbetsmetoder. I empirin framkommer att samtliga medarbetare oavsett anställningsform hanteras likvärdigt i förhållande till övervakning av avvikelser/management-by-exception.

MORAL

Flera av respondenterna säger sig leda med hjälp av idealisk inverkan genom till exempel hög moral och god etik. Northouse (2007) förklarar att ledare med karisma attraherar följare genom sin höga moral och sitt etiska förhållningssätt. Vissa av ledarna gör detta genom att generellt föregå med gott exempel inför medarbetarna medan andra uppvisar god moral olika beroende på den aktuella kontexten. Respondenterna säger sig inte göra någon skillnad mellan hur konsulter och anställda leds genom idealisk inverkan. Generellt kan det tänkas att idealisk inverkan genom gott föredöme i sin natur inte passar att utföra lokalt gentemot specifika grupper av människor. För att verka trovärdig i sin höga moral och etik bör allt man gör i sin arbetsroll, oavsett vem som tittar för stunden, mest troligt genomsyras av detta.

Vidare beskriver teorin att ledare som är starkt karismatiska övertygar andra och skapar relationer med följarna (Northouse, 2007). Några tydliga tecken på att ledarna är starkt karismatiska i denna mer traditionella bemärkelse återfinns inte i empirin. Att respondenternas verksamhetsområde är av en teknisk natur kan dock tänkas speglas i ledarskapet. Karisma kan eventuellt arta sig annorlunda i en tekniskt driven kultur och karisman som en ledare över tekniker besitter kan eventuellt därför också arta sig på annat sätt än hur den traditionellt karismatiska ledarens förmågor uppfattas. En generell uppfattning av ledarskapet som dragits från empirin är att det är starkt processdrivet. Detta kan mycket väl,

inom den tekniska kontext som organisationen verkar inom, projicera en klar vision och en känsla av mening som teorin beskriver att karismatiska ledare gör.

Eftersom belöningsystemen, som diskuterats ovan, kan ha låg verkan på konsulter finns det möjlighet att detta även påverkar konsulternas motivation till att inte följa ledare trots ledarens idealiska inverkan. På så sätt kan det transaktionella ledarskapet spela en avgörande roll för det transformativa.

INSPIRATION

Inspirerande ledare stimulerar enligt teorin entusiasm och självförtroende samt inspirerar medarbetare till att engagera sig i organisationens mål. Detta gör dem genom att skapa och uttrycka visioner och på ett sätt som inspirerar medarbetare samt föregå med gott exempel vilket stärker medarbetarnas lojalitet och engagemang. Denna typ av ledare utvecklar lagkänsla och motiverar dem att uppnå mer än de skulle göra på egen hand. Flera av respondenterna arbetar med att kvantifiera mål och tydliggöra strategier för medarbetarna. Någon talar också om vikten i att möta medarbetarna med ärlighet och inte försköna verkligheten. Detta eftersom medarbetarna ofta har minst lika god insikt och kunskap i ämnet som respondenterna. Inga tecken på att medarbetarna behandlas olika beroende på anställningsform syns i empirin. Mest troligt föreligger samma förhållanden som under avsnittet moral där olika behandling av olika grupper av medarbetare skulle verka kontraproduktivt tack vare att ledarnas genuinitet hade underminerats vid särbehandling.

Dock är enligt en respondent intresset lägre för långsiktiga visioner och mål hos konsulter. Grunden till detta skulle kunna vara att konsulter inte upplever kopplingen till organisationen som lika stark eftersom det transaktionella ledarskapet från uppdragsgivaren inte existerar lika tydligt för dessa. En annan förklaring med koppling till detta är den Blå ledare ger, att konsulterna inte förväntar sig få arbeta i organisationen länge nog för att engagera sig i långsiktiga mål.

INTELLEKTUELLA UTMANINGAR

Ledare som utmanar intellektuellt strävar enligt teorin efter att väcka följarens vilja att utmana sin egen förmåga och vara kreativa i sin egen problemlösning. Dessa ledare sporrar medarbetare till att göra det lilla extra och vara aktiva i gruppbeslut. Dessa ledare involverar

medarbetare i beslutsprocesser och uppmuntrar dem till att utveckla nya idéer. Alla ledare fördelar uppgifter baserat på kunskap, utbildning och prestationsförmåga förutom tillgänglighet. Flera av respondenterna säger sig också ta medarbetarnas personliga egenskaper i beaktning vid fördelning av uppgifter.

Några av dessa respondenter fördelar uppgifter utan diskrepans mellan de olika anställningsformerna. Resterande respondenter är dock mer försiktiga i fördelning av intellektuellt utmanande uppdrag till konsulter och använder kortsiktighet i anställningsformen som argument för detta. I dessa fall syns en klar diskrepans mellan konsulter och anställda. I de tidigare transformativa faktorerna där diskrepanser verkar förekomma har dessa varit kopplade till bristerna i det transaktionella ledarskapet. Vad gäller intellektuella utmaningar föreligger inte samma koppling till det transaktionella ledarskapet. Kortsiktigheten i anställningen uppfattar författarna till denna uppsats som det mest troliga skälet till att diskrepansen uppstår. Enligt teorin känner en följare tilltro, lojalitet, beundran och respekt gentemot den transformativa ledaren. Att konsulter inte ges samma förutsättningar till att utmanas intellektuellt kan alltså leda till att konsulten därför inte känner lika starkt för sin ledare och därigenom presterar sämre. Empirin visar att vissa av ledarna som fördelar utan diskrepans generellt arbetar med mer kortsiktiga projekt vilket gör differensen mellan de två grupperingarna av respondenter som lokaliserats naturlig.

INDIVIDANPASSNING

Ledare som beaktar individers olika förmågor och behov skapar en stark relation mellan ledare och följare (Hoyt et al., 2006; Limsila & Ogunlana, 2008). Ledare som uppfyller denna faktor fördelar ansvar för att utveckla medarbetarna (Bass et al., 2003; Gill, 2006; Sadler, 2003). Några av respondenterna försöker matcha människor med olika egenskaper och intressen med uppgifter som passar denne. De andra fördelar uppgifter som är individuellt matchade med medarbetarna efter speciella förfrågningar från medarbetarna. Diskrepansen har diskuterats i föregående avsnitt och följderna av detta blir desamma.

Ledare som arbetar med individanpassning agerar som coacher eller mentorer för följarna och ger dem konstruktiv feedback (Bass et al., 2003; Gill, 2006; Sadler, 2003). Alla respondenter arbetar på något sätt med coaching och feedback. Frekvensen detta utförs med skiljer sig dock mellan dem. De flesta respondenterna påvisar att ingen diskrepans görs mellan konsulter och

anställda. En respondent uttrycker att en viss diskrepans finns i dennes arbetslag men ger ingen vidare förklaring till orsaken. Detta leder författarna till att tro att diskrepansen i dennes arbetslag helt enkelt kan bero på att konsulterna som individer råkar vara mer självgående än de anställda och på så sätt inte kräver lika mycket coaching. Generellt sett lokaliseras därför ingen vidare diskrepans i individanpassningen mellan konsulter och anställda.

SAMMANFATTNING AV ANALYS

Avsaknaden av det transaktionella ledarskapet för konsulter ter sig tämligen tydligt i empirin. Av de olika belöningsystemen som uppsatsen lokaliseras i respondenternas arbete innefattar samtliga transaktionella belöningar och bestraffningar diskrepanser mellan de olika anställningsformerna. Lönesättning är det första belöningsystem som analyserats. Här finns en uppenbar diskrepans tack vare att konsulternas löner sätts av konsultföretaget. Den andra transaktionella faktor som analyserats är möjligheten för konsulter direkt anställning hos uppdragsgivaren. Detta är också ett transaktionellt belöningsystem som innefattar diskrepanser mellan anställningsformerna. Dåliga prestationer är den sista transaktionella belöningsfaktor som analyserats och här ses kanske den mest dramatiska diskrepansen då konsulter anställning helt enkelt kan avslutas hos uppdragsgivaren.

Av de transformativa belöningsystemen lokaliseras generellt färre och mer otydliga skillnader mellan anställningsformerna. Beröm är den första analyserade faktorn. Här lokaliseras ingen diskrepans mellan anställningsformerna. Den andra faktorn är individuella samtal. En viss, om än något otydlig, diskrepans lokaliseras tack vare otydligheten i uppföljning av måluppfyllelse för konsulterna. Ytterligare analyseras ansvarsfördelning där diskrepansen skiljer sig mellan de olika respondenternas svar tack vare långsiktigheten i vissa projekt och konsulter generellt kortsiktiga anställning. Fortbildning är den sista faktorn som klassas som ett transformativ belöningsystem och även här finns diskrepanser av liknande orsaker som föregående faktor samtidigt som frågan om vem som ska bekosta utbildningen också spelar in. Av de klassiskt transformativa faktorerna kommer moral först. Här ses ingen diskrepans av naturliga skäl. Sedan analyserades inspiration där diskrepanser i ledarskapet heller inte hittats. I faktorn intellektuella utmaningar förekommer en viss diskrepans i vissa av arbetslagen på grund av konsulter ansett kortsiktiga anställningsform varit avgörande. Individanpassning är den sista transformativa faktorn som analyserats där en viss diskrepans inom särskilda områden lokaliseras.

SLUTSATSER

I analysen uppdagas att flera delar av det transaktionella ledarskapet lyser med sin frånvaro för konsulter i arbetslagen. Transformativt ledarskap förhöjer effekten av det transaktionella ledarskapet (Bass, 1985; Bass et al., 2003; Snodgrass & Shachar, 2008). Enligt Bass (1985) kan transformativa ledare få sina följare att söka en högre grad av tillfredsställelse på Maslows Behovstrappa. Maslow (1943) förklarar att de lägre nivåerna i behovstrappan måste vara tillfredsställda för att individen ska finna de högre målen viktiga. De lägre nivåerna i trappan motsvarar de transaktionella egenskaperna som denna uppsats har undersökt. De två första stegen i behovstrappan syftar till att tillfredsställa de mest grundläggande behoven såsom trygghet och säkerhet (Maslow, 1943). Uppsatsens analys tyder på att dessa behov, översatta till en arbetssituation, är delvis icke uppfyllda. På så sätt kan medarbetarna känna mindre vilja eller behov att uppfylla de högre stegen i behovstrappan vilket riskerar att göra det transformativa ledarskapet mindre effektivt. Då de transformativa faktorerna motsvarar de högre och de transaktionella motsvarar de lägre stegen på trappan riskerar alltså de transaktionella faktorerna att bli lidande av brister i de transaktionella.

En viktig faktor att ta i beaktning vid läsande av denna uppsats är att ingen empiri insamlats angående konsultföretagens ledarskap. Därmed kan en lucka i forskningen identifieras där de bristande faktorerna kan vara åtminstone delvis tillfredsställda från konsultbolagens sida. Vissa faktorer är dock enligt författarna svåra för konsultbolagen att erbjuda då faktorer såsom uppföljning av det dagliga arbetet och lönesättning utefter prestation är svårt att genomföra med samma precision som av ledarna hos uppdragsgivaren. Detta skulle därför mest troligt kräva ett ytterligare stort engagemang av konsultbolagen och innebära en mer komplex relation mellan parterna.

Det är viktigt att poängtera att uppsatsen inte finner tecken på eventuella brister i respondenternas ledarskap. Externa faktorer är snarare boven i dramat. Anställningsformen ger inte ledarna samma utrymme att utöva transaktionellt ledarskap gentemot konsulter. Att konsulters lönesättning sätts externt är ett exempel på detta. Det vore orimligt att som uppdragsgivare kräva att exempelvis få påverka lönen för personal som är inhyrd och anställd i ett annat företag. På så sätt är vissa brister i det transaktionella ledarskapet svåra att avhjälpa med dagens avtal för inhyrd personal.

De transformativa faktorerna där diskrepans mellan anställningsformerna föreligger uppstår i många fall som en följd av bristerna i det transaktionella ledarskapet. I några fall uppstår de transformativa diskrepanserna dock inte som en följd av brister i det transaktionella. Exempel på dessa fall är individanpassning och intellektuella utmaningar där anledningen till diskrepansen uppfattas vara kortsiktighet och osäkerhet som konsulter anställningsform innebär. Detta problem ser författarna möjligheter till att åtgärda utan en förändring i dagens avtal för inhyrd personal. Empirin ger ingen tydlig bild av att konsulter anställning i praktiken är mer kortsiktig trots att många av respondenterna har en teoretisk uppfattning om att anställningsformen generellt bör ses som det. Därför finner inte denna uppsats någon egentlig orsak till att särbehandla konsulter inför dessa transformativa faktorer.

REFERENSER

- Aarons, G. A. (2006), Transformational and transactional leadership: association with attitudes toward evidence-based practice, *Psychiatric Services*, vol. 57, no. 8, s. 1162-1169.
- Alvesson, M. (2003) Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research, *The Academy of Management Review*, vol. 28, no. 1, s. 13-33.
- Arrowsmith, J. (2006). Temporary agency work in an enlarged European Union. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, no. 4, s. 441-462.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York;London;: Free Press.
- Bass, B. M. (1998), Transformational leadership: industrial, military, and educational impact, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, N.J.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990a), Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond, *Journal of European Industrial Training*, vol. 14, no. 5, s. 21-27.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990b). Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004), Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sample Set, 3rd ed., Mind Garden, Redwood City, CA.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. (2. ed.) Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3.th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Benson, Y. (2003), Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership, *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no. 2, s. 207-218.
- Bemanningsbranschen (2015). Bemanningsbranschens årsrapport 2015, u.o.: Bemanningsbranschen.
- Berg, A. (2008). Bemanningsarbete, flexibilitet och likabehandling. En studie av svensk rätt och kollektivavtalsreglering med komparativa inslag. Lund: Juristförlaget i Lund.

- Bergström, O. (2001). Externalization of employees: thinking about going somewhere else. *The International Journal of Human Resource Management*, vol 12, s. 373–388.
- Bergström, O. (2003). Beyond atypicality i Bergström, O. & Storrie, D. (red) *Contingent Employment in Europe and the United States*. Cheltenham: Edward Elgar Publ.
- Bergström, O., Håkansson, K., Isidorsson, T. & Walter, L. (2007). *Den nya arbetsmarknaden. Bemanningsbranschens etablering i Sverige*. Lund: Academica Adacta.
- Bradford, L. P., & Lippitt, R. (1945). Building a democratic work group. *Personnel*, no. 22, s. 1–12.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods*, 3.th edn, Oxford University Press, Oxford.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Business Region Göteborg AB (2015). *Största Företagen i Göteborgsregionens Näringsliv 2015*, Göteborg: Business Region Göteborg AB.
- Densten, I. L. & Gray, J. H. (1998). The case for using both latent and manifest variables to investigate management-by-exception, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 5, no. 3, s. 80-92.
- Gill, R. (1998). Leadership and organizations for the new millenium. *Journal of Leadership Studies*, no. 4, s. 46-59
- Gill, R. (2006). *Theory and Practice of Leadership*, Sage Publications, London.
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C. & Whittington, J. L. (2001). A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, no. 7, s. 759-774.
- Hoyt, C. L., Goethals, G. R. & Riggio, R. E. (2006). Leader-follower relations: group dynamics and the role of leadership, i Goethals, G.R. and Sorenson, G.L.J. (Eds), *The Quest for Theory of Leadership*, Edward Elgar Publishing Inc., Cheltenham, s. 96-122.
- Håkansson, K. & Isidorsson, T. (2007). Flexibility, stability and agency work. I Furåker, B., Håkansson, K. & Karlsson J. C. (Eds.) *Flexibility and stability in working life*. Basingstoke, UK and New York: Palgrave Macmillan.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. USA: *Journal of applied Psychology*, vol. 89, no. 5, s. 755-768
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: how to keep getting extraordinary things done in organizations*, 2.th edn, Jossey-Bass, San Francisco.

- Limsila, K. & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment, *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 15, no. 2, s. 164-184.
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2007). *Effective Leadership*, 3rd ed., Thomson South-Western, OH.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation, *Psychological Review*, vol. 50, no. 4, s. 370-396.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership Theory and Practice*, 4th ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Olofsdotter, G. (2006). I skärningspunkten mellan motstridiga krav och intressen – om ledarskap i bemanningsföretag. *Arbetsliv i omvandling 2006:9*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Olofsdotter, G. & Augustsson, G. (2008). Temporary agency workers' social surfing: Switching between stranger and outsider. I Olofsdotter, G. *Flexibilitetens främlingar – om anställda i bemanningsföretag*. Doctoral Thesis 47. Department of Social Sciences, Mid Sweden University.
- Owen, H., Hodgson, V. & Gazzard, N. (2004). *The Leadership Manual: Your Complete Practical Guide to Effective Leadership*, Pearson Prentice Hall, Harlow.
- Ozaralli, N. (2003). Effects on transformational leadership on empowerment and team effectiveness, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 24, no. 6, s. 335-344.
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 4., [uppdaterade] uppl. edn, Studentlitteratur, Lund.
- Sadler, P. (2003). *Leadership*, 2nd ed., Kogan Page, London.
- Seltzer, J. & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration, *Journal of Management*, vol. 16, no. 4, s. 693-703.
- Silins, H. C. (1994). The Relationship Between Transformational and Transactional Leadership and School Improvement Outcomes, *School Effectiveness and School Improvement*, vol. 5, no. 3, s. 272-298.
- Snodgrass, J. & Shachar, M. (2008). Faculty perceptions of occupational therapy program directors' leadership styles and outcomes of leadership, *Journal of Allied Health*, vol. 37, no. 4, s. 225-235.
- Stone, A. G., Russell, R. F. & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus, *The Leadership & Organization Development Journal*, vol. 25 no. 4, s. 349-361.

Storrie, D. (2003). Conclusions: contingent employment in Europe and the flexibility-security trade-off i Bergström O & Storrie D (red) Contingent Employment in Europe and the United States. Cheltenham: Edward Elgar.

Storrie, D (2007). Temporary agency work in the European Union: Economic rationale and equal treatment. In Bengt Furåker, Kristina Håkansson & Jan Karlsson (Eds.) Flexibility and stability in working life. Basingstoke, UK and New York: Palgrave Macmillan.

Tejeda, M. J., Scandura, T. A. & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: psychometric properties and recommendations, Leadership Quarterly, vol. 12, no. 2, s. 31-52.

Volvo Group Global (2016). About us - About us: Volvo Group Global. [Online], Tillgänglig: <http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/volvo%20group/Pages/aboutus.aspx>, [Använd 08 05 2016].

Walter, L. (2005). Som hand i handske. En studie av matchning i ett personaluthyrningsföretag. Göteborg: Doktorsavhandling. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Bokförlaget BAS.

Yulk, G. A. (2010). Leadership in Organizations, 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Yulk, G.A. and Van Fleet, D. (1982). Cross-situational, multi-method research on military leader effectiveness, Organizational Behavior and Human Performance, vol. 30, no. 4, s. 87-108.

BILAGOR

BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE

Inledande/ledarfokuserade

Vad är din tjänst?

Vad är dina arbetsuppgifter?

Hur många ingår i ditt arbetslag?

Konsulter/anställda

Vilken tjänst är de anställda på?

Utvärdering/mätande

Finns det styrdokument för utvärdering av ditt arbetslags prestation? (från Volvo eller egna?)

Kan du beskriva dem?

Är det skillnad på hur konsulter och anställdas prestation utvärderas?

Belöningsystem (contingent reward)

Finns det någon praxis för hur väl utförda prestationer belönas?

Psykologiska/materiella?

Är villkoren för belöningen klargjorda i förväg?

Är det skillnad på hur konsulter och anställdas prestation belönas?

Finns det någon praxis för hur ni ska hantera en dålig prestation? (straff)

Psykologiska/materiella?

Är villkoren för hanteringen klargjorda i förväg?

Är det skillnad på hur konsulter och anställdas prestation hanteras?

Aktiv/passiv management by exception

Letar du aktivt efter problem i arbetslaget eller väntar du då på att problem ska komma till din kännedom?

Är det skillnad på hur konsulter och anställda hanteras?

Idealisk inverkan (idealized influence, attributed/inspirational motivation)

Försöker du göra medarbetarna entusiastiska inför uppgifter?

Hur då?

Karisma/motivation?

Är det skillnad på hur konsulter och anställda hanteras?

Försöker du föregå med gott exempel inför medarbetarna?

Hur då?

Är det skillnad på hur konsulter och anställda hanteras?

Intellektuell stimuli (intellectual stimulation)

På vilket sätt arbetar du med att utmana medarbetarna intellektuellt?

Är det skillnad på hur konsulter och anställda hanteras?

Beaktande av individen (individual consideration)

På vilket sätt beaktar du individers olika förmåga och behov?

Coaching, olika kommunikation, arbetssätt mm.

Är det skillnad på hur konsulter och anställda hanteras?