



**Personalvetarprogrammet  
Samhällsvetenskapliga fakulteten**

## **Att ge stöd till konsulter på distans**

**Författare: Felicia Fischerström och Hanna Stephens**

---

Examensarbete:	15 hp
År:	2016
Handledare:	Björn Trägårdh
Examinator:	Petra Adolfsson

# Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Level:	Bachelor
Year:	2016
Supervisor:	Björn Trägårdh
Examiner:	Petra Adolfsson
Keywords:	Human Resources, consultant, line manager, social support

---

**Purpose:** The overall aim of this study is to obtain more knowledge about Human Resources (HR) work in supporting line managers and employees in the increasingly expanding consulting industry. The study aims to identify which support outsourced consultants mainly value from their employer in a specific consulting company, which is then compared to the consultant managers' perception of their work in providing consultants with support. The comparison should then provide a strategy for how the firm's HR unit can advise the line managers concerning support to the consultants.

**Theory:** The theoretical framework describes the challenges of personnel-related work in innovative organizations, bearing in mind the variable level of capacity and interest in personnel matters by consultant managers and the need for support. In order to illustrate and examine the types of support that can be identified in the statements by consultants and line managers, the categorization by House (1981) involving instrumental, informative, evaluative and emotional support has been selected for use. To ascertain the flexible conditions that can prevail in consulting firms, Mintzberg's (1989) theory of adhocratic organizational structures has been used to illustrate how outsourced consultants and line managers can experience a flexible structure and how these conditions can affect the supply of support.

**Method:** This study is based on qualitative research, where a total of six semi-structured interviews have been conducted to collect empirical data. The data have been analysed by encoding, where the answers to questions at the interviews have been divided into four different categories, corresponding to House (1981).

**Results:** The study's empirical results show that the consultants experience seek an improvement in mainly evaluative and emotional support, combined with a generally increased social interaction. Both consultants and line managers experience that instrumental support is a complex task. The distance between the two groups during the everyday working situation and the specialized character of the consultant's competence give rise to a marginal understanding of the consultants' work by the line manager. As far as informative support is concerned, it appears that the confidence for the work by line managers, concerning business and personal affairs is satisfactory. This type of support seems to be catered for in the studied organization.

In a broader context, this study highlights the complexity of providing support under the flexible working conditions that prevail in an adhocratic organizational structure. Based on previous research, two possible strategies have emerged for how HR can facilitate line managers to provide consultants with support. One strategy is to develop clear descriptions of responsibilities, where information is provided concerning when and how support can be conveyed to consultants. We also suggest that further development of the line managers' role in a more HR-oriented context could be carried out.

## **Förord**

Med detta förord vill vi rikta ett stort tack till de som har gjort det möjligt för oss att genomföra denna studie inom personalvetenskap. Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till konsulter och konsultchefer som vi har fått intervjua på företaget Konsult AB. Vi vill även rikta ett specifikt tack till företagets HR-enhet som har lagt ner mycket tid på att hjälpa oss att genomföra studien. Vi vill slutligen rikta ett stort tack till vår handledare Björn Trägårdh som varit ett stort stöd i utförandet av detta uppsatsarbete.

Hanna Stephens och Felicia Fischerström

2016-06-05.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 Syfte och frågeställningar</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Bakgrund</b> .....	<b>7</b>
1.2.1 Från socialarbete till strategiskt partnerskap.....	7
1.2.2 Decentralisering av operativt HR-arbete.....	8
1.2.3 Fakta om den studerade organisationen .....	8
<b>1.3 Sammanfattning av kapitel 1</b> .....	<b>9</b>
<b>2. Teoretisk referensram</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1 Konsultföretag och dess utmaningar</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2 Socialt stöd i arbetslivet</b> .....	<b>11</b>
<b>2.3 Mintzbergs teori om Adhokrati</b> .....	<b>12</b>
2.3.1 Stödfunktionen i en adhokratisk organisationsstruktur.....	14
<b>2.4 Val av teori</b> .....	<b>15</b>
<b>3. Metod</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1 Studiens kunskapsintressen</b> .....	<b>16</b>
<b>3.2 Val av forskningsmetod</b> .....	<b>16</b>
<b>3.3 Tillvägagångssätt</b> .....	<b>17</b>
3.3.1 Urval.....	17
3.3.2 Insamling av empiriskt material.....	17
3.3.3 Bearbetning och analys av empiriskt material .....	19
<b>3.4 Tillförlitlighet och äkthet</b> .....	<b>19</b>
<b>3.5 Etiska överväganden</b> .....	<b>20</b>
<b>4. Empiriska resultat</b> .....	<b>21</b>
<b>4.1 Konsulters erfarenheter av stöd från konsultchefer</b> .....	<b>21</b>
4.1.1 Kommunikation och social interaktion .....	21
4.1.2 Konsultchefernas tillgänglighet och insikt i konsulternas tillvaro.....	22
4.1.3 Socialt stöd.....	22
<b>4.2 Konsultchefers erfarenheter av att bistå konsulter med stöd</b> .....	<b>24</b>
4.2.1 Kommunikation och social interaktion .....	24
4.2.2 Konsultchefernas tillgänglighet och insikt i konsulternas tillvaro.....	24
4.2.3 Socialt stöd.....	25
<b>5. Analys</b> .....	<b>27</b>
<b>5.1 Erfarenheter av olika former av stöd</b> .....	<b>27</b>
5.1.1 Värderande stöd .....	27
5.1.2 Emotionellt stöd .....	28
5.1.3 Instrumentellt stöd.....	30
5.1.4 Informativt stöd.....	31
<b>5.2 Stöd i en adhokratisk organisationsstruktur</b> .....	<b>31</b>
<b>5.3 Sammanfattning av kapitel 5</b> .....	<b>33</b>
<b>6. Diskussion</b> .....	<b>34</b>
<b>7. Slutsatser</b> .....	<b>36</b>
<b>7.1 Förslag till vidare forskning</b> .....	<b>36</b>
<b>8. Referenser</b> .....	<b>38</b>
<b>8.1 Elektroniska källor</b> .....	<b>38</b>
<b>8.2 Litterära källor</b> .....	<b>39</b>
<b>9. Bilagor</b> .....	<b>41</b>
<b>9.1 Intervjuguide för konsulter</b> .....	<b>41</b>
<b>9.2 Intervjuguide för konsultcheferna</b> .....	<b>44</b>

## 1. Inledning

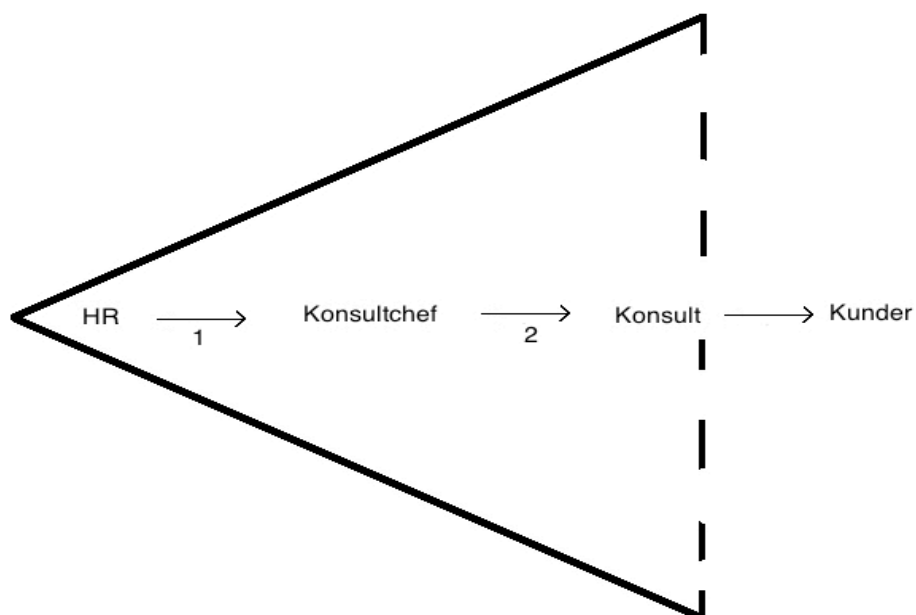
Genom ökad konkurrens och förändrade förutsättningar på den globala marknaden har nya organisationsformer och arbetsvillkor utvecklats. De traditionella arbetsförhållandena där anställda är samlade på en stationär arbetsplats har minskat, medan företag med lågt reglerade och flexibla arbetsvillkor successivt börjat dominera på marknaden (Allvin m.fl. 2013). Dessa nya organisationsformer har relativt otydliga gränser där anställda i en ökad utsträckning arbetar i tillfälliga grupper med att använda sin specifika kompetens (Hatch, 1997). Utvecklingen har banat väg för etableringen av konsultföretag. Dessa organisationer anställer personer med kompetens inom ett specifikt område, som sedan förmedlas och hyrs ut till kundföretag med behov av den kompetensen under en bestämd tid (Aronsson & Sjögren, 1994). Vilka motiv en organisation har med att hyra in konsulter för att utföra uppdrag kan variera. En möjlig anledning är att befintlig personal behöver avlastning under exempelvis en högkonjunktur eller under en period då arbetsbelastningen är hög. Det kan även bero på att företaget behöver en konsults specialistkompetens under en bestämd period för att utföra ett visst arbete (Tsoukalas, 2003).

Konsultbranschen har under de senaste åren genererat ett stort forskningsintresse, men också ett affärsmässigt intresse på grund av dess snabba expansion och erbjudande av flexibel och kunskapsintensiv arbetskraft (Domsch & Hristozova, 2006). En stor utmaning som konsultföretagen står inför är konkurrensen till andra konsultbolag i att dels attrahera, men också att bibehålla konsulterna och deras värdefulla yrkeskunskande. Det föreligger även en utmaning i att inte förlora konsulterna till de kundföretag dem hyrs ut till under deras uppdrag (Dyhre & Parment, 2012). Trots konsultbolagens ökade inflytande på marknaden och dess utmaningar rörande kompetensförsörjning, finns det enligt Domsch & Hristozova (2006) idag lite forskning om Human Resources (HR) och dess arbete i dessa organisationer. Den forskning som tidigare gjorts har huvudsakligen behandlat allmän information om konsultföretag. En möjlig orsak till bristen av empirisk forskning menar Domsch & Hristozova (2006) är att det i jämförelse med andra typer av företag råder sekretess över interna personalfrågor på grund av konsulternas kunduppdrag. Saknaden av empirisk forskning om personalrelaterat arbete i konsultföretag ger oss personalvetarstudenter således ett ypperligt tillfälle att undersöka denna kunskapslucka närmare.

Denna studie bidrar med forskning till det personalvetenskapliga området genom att belysa viktiga delar av HR-arbetet och dess utmaningar i den expanderande konsultbranschen. Fokus i studien har lagts på hur stöd till linjechefer (konsultchefer) och medarbetare på distans (konsulter) kan utvecklas i ett särskilt konsultföretag. Organisationen som denna studie baserar sin empiri på, vidare kallad Konsult AB, arbetar med teknologi inom flera olika områden och har en stor del av sin arbetsstyrka uthyrd hos kund. HR-avdelningen i organisationen är nyligen etablerad, vilket gör det

vidare viktigt för dem att erhålla information om hur behovet av stödet ser ut idag hos konsulterna samt hur stödet till dem kan vidareutvecklas. Forde & Slater (2006) lyfter problematiken gällande konsultens delade identitet mellan deras arbetsgivare och kundföretag. Författarna förklarar att det kan uppstå en viss förvirring hos konsulten kring vilken organisation de främst känner tillhörighet till. De menar att det följaktligen blir alltmer essentiellt för konsultföretag att vidta åtgärder som stärker konsultens lojalitet och identifiering för att behålla dem i organisationen. En målsättning i denna studie blir således att erhålla en förståelse för vilken typ av stöd konsulterna värdesätter från sin arbetsgivare i syfte att stärka deras identifiering med Konsult AB.

Ett försök till att konkretisera hur de olika “stödrelationerna” ser ut mellan HR, konsultchefer, konsulter samt kunder visas nedan i figur 1. Denna studie studerar primärt relationen mellan konsultchefer och konsulter (*relation två*). Denna relation ligger sedan till grund för att utvärdera huruvida det stöd som konsultchefer upplever sig ge, ligger i linje med det stöd konsulter upplever sig få av sina chefer. Förhoppningen är följaktligen att analysen av denna empiri indirekt skall bli ett strategiskt underlag för hur HR kan bistå konsultchefer med stöd (*relation ett*). Detta kan på sikt underlätta för HR:s strategiska arbete med att få konsulter till att välja att stanna kvar i organisationen.



Figur 1. En illustration av hur “stödrelationerna 1 och 2” ser ut i den organisation där denna studie har genomförts. Bilden är skapad av författarna i denna studie.

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Studiens övergripande syfte är att bistå med kunskap kring HR-relaterat arbete gällande stöd till linjechefer och medarbetare på distans i den alltmer expanderade konsultbranschen. Studien avser primärt att kartlägga vilket huvudsakligt stöd konsulter värdesätter av sina konsultchefer, vilket sedan jämförs med konsultchefernas uppfattning av deras arbete i att bistå konsulterna med stöd. Det som framgår av denna jämförelse åsyftar att användas som strategiskt underlag för hur HR vidare kan stötta konsultchefer i deras relation med konsulterna.

Utifrån syftet har följande frågeställningar formulerats:

- *Vilka centrala erfarenheter har konsulterna av hur deras konsultchefer bistår med stöd?*
- *Vilka centrala erfarenheter har konsultcheferna av att bistå deras konsulter med stöd?*
- *Vilka slutsatser kan göras gällande vilket stöd företagets HR-enhet bör utveckla till konsultcheferna, så att dessa i sin tur kan bistå konsulterna med det stöd de efterfrågar?*

## 1.2 Bakgrund

Eftersom denna studie syftar till att bidra med förståelse gällande HR:s roll inom konsultbranschen, avser detta kapitel ge en historisk överblick kring personalarbetets framväxt och HR:s huvudsakliga funktion i dagsläget. Med vidare relevans för studiens syfte, kommer även linjechefers utökade personalansvar att behandlas i denna del av uppsatsen. Slutligen ges en beskrivning av Konsult AB som är det företag denna studie baserar sin empiri på.

### 1.2.1 Från socialarbete till strategiskt partnerskap

Det svenska personalarbetet har sin begynnelse under tidigt 1920-tal och utvecklades genom en socialpolitisk rörelse vars målsättning var att minska de sociala missförhållanden och orättvisor som florerade i samhället. Rörelsen blev senare en förening som kallade sig för "Socialarbetare inom Industri och Affärsvärld" (SAIA). De stred framförallt mot de maskinindustriella och högproduktiva organisationsformerna (exempelvis taylorism) som tagit allt större plats i det svenska arbetande samhället (Boglund m.fl. 2013). Efter några år utvecklades en specialistfunktion som påbörjade en centralisering av personalarbetet. Specialistfunktionen kallades "personaltjänsteman" och bistod anställda med rådgivning respektive service, men som samtidigt var en del av företagets ledning. Syftet med funktionen var att skapa balans mellan att tillgodose anställdas tillfredsställelse i arbetet samt att öka organisationens produktivitet. I och med

införandet av de nya arbetsrättsliga lagarna i Sverige (LAS, MBL, AML) höjdes kraven på personaltjänstemannens roll. Dessa lagändringar i kombination med att personalrollen nu skulle tillgodose olika intressen från exempelvis arbetstagare, arbetsgivare och fackliga förbundet, medförde att rollen blev mer strategisk. Ur denna utveckling följdes ett intresse av att ge personalrollen ett fokus på management och affärsverksamhet, vilket i sin tur resulterade i att nya begrepp såsom Human Resource Management (HRM) eller Human Resources (HR) infördes (Boglind m.fl. 2013).

Rövik (2008) beskriver att HR-funktionen idag har relativt höga förväntningar på sig, då de dels ska arbeta för att öka personalens motivation och trivsel i arbetet, samtidigt som de skall fungera som ledningsstöd och vidareutveckla affärsstrategier. En mer strategisk position bidrar enligt Ulrich m.fl. (2007) till att HR-enheter bidrar med specialistkunskap i hur verksamheter bör arbeta med företags mjuka värden, d.v.s. företagets medarbetare. Vidare kan fenomenet HR-transformation ses som en konkretisering och vidareutveckling av HRM. HR-transformation innebär att omvandla HR från en personaladministrativ funktion till en erkänd konsultativ och kundorienterad stödfunktion (Boglind m.fl. 2013).

### **1.2.2 Decentralisering av operativt HR-arbete**

En del av HR-transformationens utveckling är decentraliseringen av det operativa personalarbetet till linjechefer, såsom frågor rörande rekrytering, personaladministration, kompetensutveckling och medarbetarsamtal. Trenden kring att förskjuta personalarbete till linjechefer har lämnat utrymme för HR att lägga resurser på uppgifter av mer långsiktig och strategisk karaktär, såsom att skapa och införliva HR-policys eller att utveckla nya metoder för att attrahera och behålla personal (Boglind m.fl. 2013). Hällsten m.fl. (2007) understryker emellertid problematiken kring att linjechefer ibland har bristfällig kunskap, kapacitet samt intresse i att driva personalfrågor. En konsekvens av detta är att linjechefer inte tar det ansvar som förväntas av dem, vilket i slutändan framförallt kan drabba medarbetarna i organisationen. Söderlund & Bredin (2005) betonar därför vikten av att ha tydliga ansvarsbeskrivningar med avsikten att minska risken för missförstånd och skilda rollförväntningar. Författarna menar även att en ökad tydlighet i ansvarsbeskrivningar medför att medarbetarna känner en ökad trygghet i vad de kan förvänta sig av sin arbetsgivare.

### **1.2.3 Fakta om den studerade organisationen**

Nedan beskrivs Konsult AB som denna studie grundar sin empiri på. Likt ovan beskrivet om linjechefers ökade personalansvar, har organisationens konsultchefer ett operativt personalansvar, medan den nyetablerade HR-enheten syftar till att fungera som konsultativt stöd till cheferna.



Konsult AB är en platt organisation med arbete som vanligtvis sker projektorienterat där innovation är väsentligt för företagets utveckling. Det finns även en rörlighet inom företaget där konsulterna arbetar en begränsad tid i ett projekt och är således inte låsta vid standardiserade arbetsuppgifter. Konsult AB:s organisatoriska konstellation kan kopplas till Henry Mintzbergs teori om organisationsstrukturen adhokrati, vilket kan beskrivas som den byråkratiska organisationsstrukturens totala motsats. Mer om detta nedan i avsnittet "Teoretisk referensram" (sida 10). I företaget finns det personal som arbetar internt i företaget, men också anställda som arbetar som konsulter ute hos kund. Eftersom denna studie syftar till att undersöka ett distanserat medarbetarskap har vi valt att endast studera de konsulter som arbetar ute på kundföretag. Dessa konsulter tillhör en arbetsgrupp inom ett specifikt expertområde och har en ansvarig konsultchef på Konsult AB.

Företaget har expanderat mycket under kort tid och är idag ett av nordens ledande konsultföretag. I Göteborg har den expansiva fasen skapat behov av att implementera en HR-funktion för att stötta chefer och medarbetare i personalrelaterade frågor. Denna nya HR-enhet, som kallas Talent Service, består i nuläget av medlemmar med relativt vaga arbetsroller som de önskar förtydliga samtidigt som de i organisationen generellt vill vara "moderna och innovativa". De betonar därför vikten av att inte ha för tydliga strukturer som begränsar detta. Talent Service står nu inför att utveckla och lägga upp strategier för hur de vidare skall arbeta. Det blir därför av stor vikt för dem och Konsult AB att samla förståelse för vad konsulterna värdesätter av sin arbetsgivare samt hur de skall jobba för att skapa förutsättningar för att fler konsulter vill stanna kvar inom företaget.

### **1.3 Sammanfattning av kapitel 1**

Eftersom HR-relaterat arbete i konsultbranschen inte tidigare studerats i en så stor utsträckning, ser vi det som ett gyllene tillfälle att i ett särskilt konsultföretag undersöka ämnet närmare. Det aktuella konsultföretaget står inför den stora utmaningen att på ett strategiskt sätt arbeta för att behålla de externa konsulterna i organisationen. I studien kommer två "stödrelationer" att undersökas. Primärt studeras relationen mellan konsultchefer och konsulter, vilket indirekt avser ge ledtrådar till hur relationen mellan HR och konsultchefer vidare kan utvecklas. I studien kommer alltså endast konsultchefer och konsulter att intervjuas och resultaten från intervjuerna kommer sedan att analyseras i avsnittet "Analys" (sida 27). Analysen av konsulternas och konsultchefernas svar kommer sedan att användas som underlag för hur HR kan vidareutveckla sitt stödarbete till företagets konsultchefer. Underlaget kommer att behandlas i avsnittet "Diskussion" (sida 34).

## **2. Teoretisk referensram**

Följande avsnitt tar upp relevant teori och forskning för det valda forskningsområdet. Avsnittet inleds med en redogörelse för forskning avseende konsultföretag och HR:s, linjechefer samt medarbetares roll i dessa. Då studiens huvudsakliga syfte är att undersöka hur stödrelationerna ser ut i den givna kontexten kommer således fenomenet stöd att behandlas närmare. Slutligen redovisas Mintzbergs teori om adhokratisk organisationsstruktur och hur stödfunktionen för en sådan struktur kan se ut.

### **2.1 Konsultföretag och dess utmaningar**

Lindkvist (2004) beskriver konsultföretag som en projektbaserad organisation där största delen av verksamheten utförs av medarbetare som ingår i projekt av varierande omfattning. Vidare menar Guest (1991) att trenden med konsultföretag emellertid har medfört konsekvenser för ledning och anställda samt relationen mellan dem. HR behöver bland annat vara skyndsamma i att svara på flexibla och föränderliga arbetsvillkor som konsultbranschens förhållanden kräver (ibid).

Linjechefer i konsultföretag har vanligen den närmaste kontakten och ansvaret över konsulter som befinner sig ute hos kund. Söderlund & Bredin (2005) betonar att detta kan vara en komplex uppgift, då linjecheferna måste balansera sitt personalansvar med att hantera övriga uppgifter som hör till deras roll som expert inom ett visst område. Söderlund & Bredin (2005) menar följaktligen att denna mångfacetterade arbetsroll kan resultera i att linjechefer många gånger finner svårigheter i hur deras arbete skall genomföras samt vilka uppgifter som skall prioriteras. Thornhill & Saunders (1998) betonar att linjechefers roll skulle behöva ha en starkare HR-orientering, i syfte att arbeta mer långsiktigt med personalfrågor och att minska risken för att delar av personalarbetet uteblir.

Det föreligger en stor variation i hur konsultföretag och dess HR-funktion arbetar med konsulter på distans. Deras framgång påverkas i stor utsträckning av hur väl de tillhandahåller och utvecklar konsulternas kompetens (Donnelly, 2011). Fombrun (1984) resonerar vidare kring detta och menar att konsulternas kompetens är konsultföretags främsta konkurrenskraft och nyckel till välgång. Arbete med skapandet, bevarandet och utvecklandet av humana resurser har därför blivit en kritisk faktor för dessa typer av företag (ibid). Söderlund & Bredin (2005) lägger vidare betoning på kvalitén av tydlig kommunikation och ett nära samarbete mellan de olika parterna i organisationen. Detta för att minska risken för missförstånd mellan dem (ibid).

Enligt Engwall m.fl. (2003) kan känslan av motivation, engagemang, delaktighet och trivsel hos medarbetare som arbetar på distans, påverkas på ett annat sätt än för dem som jobbar stationärt på den organisation de är anställda på. Detta då det inte finns

samma möjlighet till regelbunden social kontakt mellan organisationen och dess medarbetare. Lindgren (1999) berör även att graden av upplevd arbetsrelaterad stress kan öka, eftersom arbete i projekt ofta innebär täta deadlines och hög press på god produktivitet från både kund och konsultföretag (ibid).

## 2.2 Socialt stöd i arbetslivet

Eftersom vi i denna studie både undersöker hur konsultchefer ger stöd till konsulter, men också hur HR kan bistå med stöd till konsultcheferna, blir det relevant att fördjupa sig i fenomenet "stöd" och dess innebörd för medarbetarens arbetsituation. Vi har valt att undersöka fenomenet *socialt stöd* som omfattar stöd som sker i en social process mellan individer. Vi har därför valt att inte studera exempelvis tekniskt eller administrativt stöd som är av en mindre relationsskapande karaktär.

Socialt stöd är ett centralt fenomen med ett flertal olika definitioner (Rydén & Stenström, 1994). Angelöw (2002) beskriver att fenomenet förknippas med att det ger positiva effekter och författarna betonar även chefers betydelse i att vara tillgängliga för organisationens medarbetare. Vidare menar Angelöw (2002) att ett stödjande ledarskap kan leda till ett ökat engagemang och tillfredsställelse bland medarbetarna.

Enligt House m.fl. (1988) kan socialt stöd ses som en process där individer både är mottagliga och genererar stöd till andra individer inom deras sociala nätverk. Nätverket kan bestå av antingen professionella kontakter (t.ex. arbetskollaboratorer, kunder) eller personliga bekantskaper (t.ex. familjemedlemmar, vänner). För att stödet skall tolkas på rätt sätt och få önskvärda effekter är det av stor vikt att personen som ger stödet gör det på ett anpassat sätt utefter mottagarens personliga förutsättningar (Rydén & Stenström, 1994). För att få någorlunda klarhet i innebörden av socialt stöd kan fenomenet delas upp i olika underkategorier. En vanlig uppdelning är House (1981) kategorisering av socialt stöd som avser:

- *Värderande stöd* - stöd i form av information som behövs för att en individ skall ges möjlighet till att utvärdera sig själv genom exempelvis bekräftande, uppskattning och återkoppling på ens prestationer. I arbetslivet är en typisk form av värderande stöd feedback, vilket kan förklaras som positiv och konstruktiv kritik (House, 1981). House (1981) betonar feedbacks betydelse för att en individ skall känna mening med sitt arbete, en ökad motivation samt bättre möjligheter till att utvecklas.
- *Emotionellt stöd* - stöd i form av omsorg, empati och förtroende. Stödet kan ge den enskilda individen en känsla av identitet, tillhörighet och att vara betydelsefull i det aktuella sammanhanget. Denna typ av socialt stöd är det som de flesta forskare inom området betonar har störst inflytande på individens välbefinnande och tillfredsställelse i arbetet (House, 1981).

- *Instrumentellt stöd* – stöd av mer saklig karaktär där erbjudande av hjälp i en praktisk syssla eller arbetsuppgift ges. Det kan exempelvis handla om att en överordnad instruerar och hjälper en butiksförsäljare med hur kassan fungerar i butiken. Instrumentellt stöd kan även handla om erbjudande av praktiska verktyg som behövs för att utföra en viss syssla, exempelvis spik eller hammare som behövs i ett snickeriarbete (House, 1981).
- *Informativt stöd* - stöd och råd i situationer där svåra förhållanden råder, såsom i stressade livssituationer och i andra personrelaterade dilemman. I en arbetsrelaterad situation skulle detta exempelvis kunna handla om att en chef ger råd om hur en medarbetare kan hantera en pressad situation i arbetet. House (1981) menar att det informativa stödet underlättar för en individ att lösa kritiska problem samt att det kan stärka relationen mellan individerna som stödet ges mellan.

House (1981) beskriver att samtliga fyra stöd är viktiga för en individs välmående, men att olika kontexter påverkar vilka former av stöd som främst värdesätts. House (1981) framhåller exempelvis att i arbeten där medarbetare arbetar enskilt och på distans från sin arbetsplats, finns inte samma möjligheter till att erhålla instrumentellt stöd. På grund av avsaknaden av denna form av stöd menar House (1981) att det således är av stor betydelse att medarbetarna upplever att de erhåller stöd från chefer av ett mer “mellanmänskligt slag”, såsom emotionellt och värderande stöd.

### 2.3 Mintzbergs teori om Adhokrati

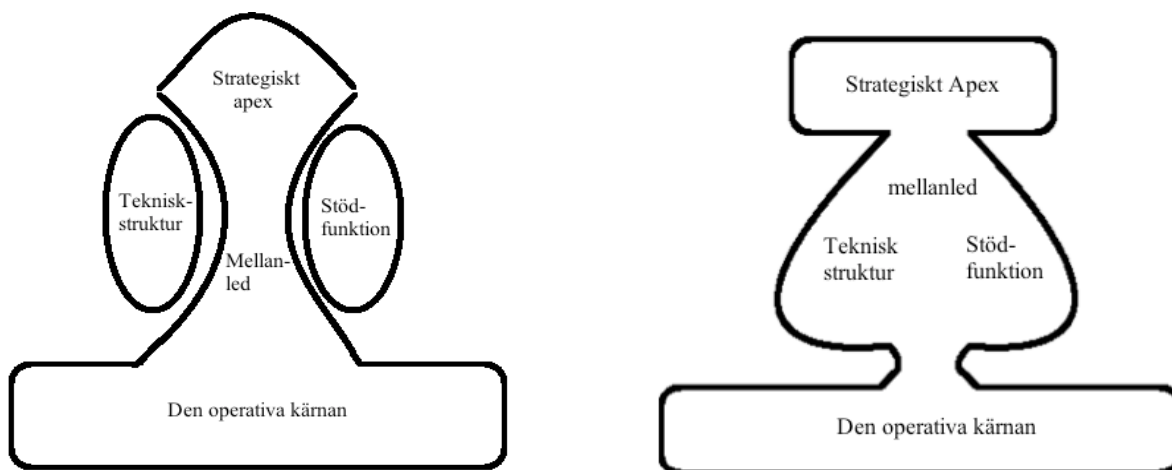
Henry Mintzberg är en kanadensisk forskare som har utvecklat organisationsteorin *Structures of five*, där han beskriver att organisationer baseras på fem skilda strukturer. Vilken struktur en organisation antar beror på organisationens uppbyggnad, design, arbetsfördelning samt vilka mekanismer som håller arbetsgruppen samman (Unger m.fl. 2000). En av dessa organisationsstrukturer är *adhokrati* och kan sägas vara motsatsen till de byråkratiska organisationsstrukturerna som Mintzberg också beskriver i “Structures of five”. Medan de byråkratiska organisationsformerna utmärks av tydlig auktoritet och en arbetsfördelning där medarbetarens arbetsuppgifter vanligtvis är styrda av regler och rutiner, lägger adhokratin en stor vikt vid ömsesidig anpassning, innovation och flexibilitet (Toker m.fl. 2013). Med innovation syftar Mintzberg (1989) till att bryta sig fri från redan befintliga arbetsmetoder och mönster. Således förlitar sig inte en innovativ organisation på standardiserade strukturer, formaliserat beteende eller planering- och kontrollsystem. Adhokratin är en ultimat organisationsstruktur för självständiga företag där verksamheten syftar till att utveckla lösningar för problem som kräver en specifik kompetens. Den adhokratiska organisationsformen är således en vedertagen struktur för konsultbolag tillsammans med andra projektbaserade företag som arbetar

med utveckling och innovation (Unger m.fl. 2000). Utifrån Mintzbergs beskrivning av den adhokratiska organisationsformen kan kopplingar göras till Konsult AB och hur det företaget är organiserat.

Enligt Mintzbergs teori består samtliga organisationsstrukturer av fem komponenter som skiljer sig åt i storlek och betydelse. Dessa komponenter kan ses som olika aktörer som är aktiva i en organisationsstruktur. Komponenterna definieras som *operativ kärna*, *strategiskt aspex*, *mellanled*, *teknisk struktur* samt *stödfunktion*. Den operativa kärnan är aktörer som utför det huvudsakliga arbetet och som producerar en organisations produkter eller tjänster (Mintzberg, 1989). I konsult AB:s fall är det både interna och externa konsulter. När företag expanderar behövs ofta någon form av ledning, vilket det strategiska aspexet avser. I större organisationer är det även vanligt att någon form av mellanchefer förekommer. Det kan röra sig om exempelvis linjechefer eller som i Konsult AB:s fall, konsultchefer. Dessa utgör det så kallade mellanledet och agerar som medlare mellan det strategiska aspexet och den operativa kärnan. I en adhokrati finns det inget utbrett behov av att mellanledet utövar direkt tillsyn över deras arbetsgrupp. Linjecheferna skall snarare agera som arbetskollaborer än övervakare. Deras inflytande ligger i att hantera mellanmänskliga situationer och främja en god samordning i gruppen, vilket således gör att betydelsen av deras formella roll minskar (ibid).

Vidare består den tekniska strukturen av de som arbetar med att analysera, utveckla och institutionalisera arbetsprocesser och arbetsroller. Det skulle exempelvis kunna vara personer som arbetar med ett företags strategiska planering eller utveckling. Den femte och sista komponenten, stödfunktionen, är aktörer som förser en organisation och dess medlemmar med rådgivning, service och övrig support. Det kan exempelvis vara aktörer som arbetar med kundtjänst eller personalarbete (Mintzberg, 1989).

Vad gäller den adhokratin är uppdelningen mellan dessa parter inte lika definierade som i andra strukturer, vilket resulterar i att det inte finns samma tydliga riktlinjer i arbetet. I adhokratin ingår linjechefer, stödfunktion och teknisk struktur i det mittersta skiktet vilket skiljer sig markant från ursprungmodellen där de olika delarna befinner sig i separata delar. Det strategiska aspexet är även sammanhängande med övriga delar på ett annat sätt än i ursprungmodellen (Mintzberg, 1989). För att påvisa hur de olika delarna kan skilja sig åt beroende på vilken struktur en organisation intar, har vi valt att både illustrera den adkoratiska strukturen och ursprungmodellen nedan i figur 2.



*Figur 2. Gestaltning av den ursprungliga organisationsstrukturen (vänstra bilden), som enligt Mintzberg ändrar utseende beroende på vilken struktur en organisation intar. Till höger återfinns den adhokratiska organisationsstrukturen. Bilden är skapad av författarna i denna studie med inspiration av Mintzberg (1989).*

### 2.3.1 Stödfunktionen i en adhokratisk organisationsstruktur

Eftersom fenomenet stöd studeras i den aktuella studien kommer vi i följande avsnitt att fokusera på adhokratins stödfunktion. Enligt Unger m.fl. (2000) är den stödjande funktionen viktig för organisationer som anammat en adhokratisk organisationsstruktur. Mintzberg (1989) beskriver samtidigt att stödfunktionen i en adhokrati kan vara diffus och otydlig, vilket är en av de främsta utmaningarna i en sådan organisation.

Unger m.fl. (2000) beskriver att adhokratin är en organisationsstruktur som inte passar alla medarbetare, utan föredras av dem som söker en låg grad av struktur och formalitet samt en låg grad av kontroll- och maktutövning. Mintzberg (1989) menar dock att även trogna anhängare till denna organisationsstruktur periodvis finner det svårt att hantera den flexibla arbetsmiljön samt den förvirring och tvetydighet som många gånger uppstår som resultat av att roller och arbetsuppgifter vanligtvis saknar definition. En konsekvens av den strukturella avsaknaden är att en osäkerhet kan uppstå gällande vem medarbetaren skall vända sig till vid eventuella problem och även vem som ansvarar för den personliga och yrkesmässiga utvecklingen. Det finns också en kollegial rörlighet, eftersom medarbetarna vanligtvis arbetar i olika projekt där olika personer ingår. Detta kan följaktligen resultera i en minskad organisationslojalitet och en minskad känsla av att tillhöra en bestämd arbetsgrupp (Mintzberg, 1989).

Mintzberg (1989) beskriver att en organisation med en adhokratisk struktur kan över tid behöva ändra sin organisationsform. Mintzberg (1989) menar att den adhokratiska

strukturen i många fall kan höra till organisationens första levnadsår och i takt med att organisationen växer, utvecklas processer och metoder som fordrar ett mer strukturellt och standardiserat arbetssätt. Detta föranleder i sin tur att ett flertal adhokratiska strukturer allteftersom blir mer byråkratiska i sin karaktär.

## **2.4 Val av teori**

I studien kommer framförallt House (1981) kategorisering av instrumentellt, informativt, värderande samt emotionellt stöd att användas. House (1981) kategorisering av stöd används som verktyg för att illustrera vilka former av stöd som kan identifieras i konsulternas samt konsultchefernas utsagor. Eftersom vi undersöker stödrelationer i ett konsultföretag med flexibla och innovativa arbetsförhållanden har vi valt att anknyta studien till den adhokratiska organisationsstrukturen som Mintzberg (1989) presenterar. Teorin används i syfte att analysera hur Konsult AB:s konsulter och konsultchefer upplever vilket inflytande den flexibla organisationsstrukturen har på förseendet och erhållandet av stöd. Vidare kommer även tidigare forskning gällande personalrelaterat arbete i konsultföretag jämföras med respondenternas svar.

### 3. Metod

I den här delen av uppsatsen görs inledningsvis en beskrivning av studiens val av kunskapsintressen samt forskningsmetod. Detta följs av en redogörelse av studiens tillvägagångssätt med fokus på urval, insamling samt bearbetning och analys av studiens insamlade empiri. Metodavsnittet avslutas med att behandla studiens tillförlitlighet samt etiska överväganden.

#### 3.1. Studiens kunskapsintressen

Alvesson (2005) beskriver att innan en studies genomförande är det av stor vikt att reflektera över syftet samt intresset med den kunskap som forskaren önskar generera. Författaren presenterar Jürgen Habermas synsätt av tre grundläggande intressen som olika kunskapssökande projekt kan grunda sig på. I denna studie används två av dessa intressen.

Primärt används *ett hermeneutiskt intresse*, vilket innebär att vi försöker uttolka en mening i vårt insamlade empiriska material för att på så sätt skapa och förbättra en förståelse för de fenomen som undersöks. I studien försöker vi alltså bistå med en ökad förståelse för hur fenomenet stöd ser ut i relationen mellan konsulter och konsultchefer, samt i relationen mellan HR och konsultchefer. I kombination med det hermeneutiska intresset utgår vi i studien även från *det tekniska kunskapsintresset*. Detta intresse handlar om att forskaren vidare vill förutsäga aktuella orsakssamband samt utveckla en förståelse för hur förbättringar kan ske i förhållanden för att således uppnå önskvärda resultat (Alvesson, 2005). Intresset kan kopplas till den här studien då vi önskar bidra med strategiskt underlag för hur HR på ett mer förmånligt sätt kan arbeta med att stödja konsultchefer i deras relation med konsulter. Detta för att således uppnå ett resultat vilket eventuellt kan medföra att fler konsulter väljer att stanna på Konsult AB.

#### 3.2 Val av forskningsmetod

I den här studien har en kvalitativ forskningsmetod genomförts. Kvalitativ forskning är en tolkande metod där fokus ligger på att djupare analysera ord och utsagor snarare än att generalisera siffermässig data, likt i kvantitativ forskning. Genom kvalitativ forskning ges även en inblick i individers subjektiva upplevelser och erfarenheter (Bryman, 2011). Studien syftar inte till att vara överförbar eller replikerbar, likt i kvantitativ forskning. Denna studie avser snarare att vara unik i sammanhanget i att ge en alternativ aspekt av hur stöd kan erfaras samt utvecklas i relationen mellan konsultchefer och konsulter i ett specifikt konsultföretag. Detta kan riktas som kritik mot den kvalitativa forskningsmetoden, men för att erhålla information om personliga



erfarenheter av stöd ansåg vi det förmånligt att välja en forskningsmetod där öppna frågor gällande respondenters upplevelser kan ställas.

### 3.3 Tillvägagångssätt

#### 3.3.1 Urval

Eftersom denna studie avser skapa förståelse för hur två specifika målgrupper, d.v.s. externa konsulter och konsultchefer, upplever fenomenet stöd valdes personer som ingår i dessa typer av grupper att intervjuas. Denna studie kan därför sägas använda ett *målinriktat urval* (även kallat *målstyrt urval*). Bryman (2011) beskriver ett målinriktat urval som en strategisk metod som eftersträvar att forma urvalet av deltagare utefter studiens huvudsakliga syfte. Urvalet kan ses som ett icke-sannolikhetsurval med hänsyn till att deltagarna inte är slumpmässigt utvalda. Bryman (2011) lyfter problematiken i hur många personer som skall intervjuas i en kvalitativ studie. Egentligen skulle vi i denna studie intervjuat fler konsulter och konsultchefer, men vi genomförde i slutändan intervjuer med tre konsulter samt tre konsultchefer. Anledningen till ett lägre antal är det Bryman (2011) benämner som *teoretisk mättnad*. Teoretisk mättnad innebär att mer empiri inte behöver samlas in då ny empiri inte upplevs som något nytt tillförande för studiens ändamål. Den teoretiska mättnaden visualiserades framförallt i att vi började se ett samstämmigt mönster i konsulternas samt konsultchefernas utsagor, vilket i sin tur medförde att fler personer inte behövde delta i studien.

Urvalet i denna studie gjordes med hjälp av den kontaktperson vi hade på Konsult AB. Personen gav oss kontaktuppgifter till konsulter och konsultchefer vi kunde bjuda in till intervju. Patel m.fl. (2011) beskriver att samtidigt som det föreligger en styrka i att inte behöva avsätta tid på att själva söka upp relevanta respondenter, medkommer dock osäkerheter i att deltagare inte väljs ut av forskarna som genomför studien. En eventuell risk kan vara att respondenterna blivit utsedda av företaget på grund av att de framställer sig själva eller sin arbetsgivare Konsult AB på ett mer förskönande sätt än hur verkligheten faktiskt ser ut. Det finns även en risk i att personer som skulle kunna ge betydelsefulla svar för studiens ändamål inte får delta, vilket gör att väsentliga utsagor går förlorade (Patel m.fl. 2011). Med detta i baktanke, har vi varit noga med att betona vikten att kontaktpersonen valde konsulter samt konsultchefer som härrör från olika arbetsområden samt att det råder en variation hos deltagarna avseende kön, ålder, utbildning samt hur länge de arbetat i företaget. Men då företaget har valt ut respondenterna kvarstår risken för skevhet

#### 3.3.2 Insamling av empiriskt material

I denna studie har *semistrukturerade intervjuer* valts som verktyg för att samla in empiriskt material. Intervjuformen har ett relativt flexibelt förhållningssätt då

intervjupersonen har en stor frihet i att själv bestämma vilka frågor som skall ställas och i vilken ordning. Det finns möjlighet till att utgå ifrån en struktur för att säkerställa att väsentliga punkter för studiens syfte berörs under intervjutillfällena (Bryman, 2011). Samtidigt som vi i denna studie önskade ställa öppna frågor för att erhålla mer djupgående svar och att ge respondenterna utrymme till att göra egna reflektioner, kändes det lämpligt för oss "oerfarna" personalvetarstudenter att ha en struktur att grunda våra frågor på.

Enligt Bryman (2011) bygger vanligtvis semistrukturerade intervjuer på mätinstrumentet intervjuguiden, vilket kan beskrivas som en lista över ämnesområden som behandlas under intervjutillfället. I studien gjordes två skilda intervjuguiden för konsulter och konsultchefer. Detta då studien baseras på hur konsulterna upplever sig *få* stöd kontra hur konsultchefer upplever sig *ge* stöd. I de två intervjuguiderna utformades tre olika kategorier som vi ansåg var av relevans för att undersöka fenomenet stöd (se under bilagor 9.1 samt 9.2 sida 41-45). Dessa kategorier namngavs som: (1) *Kommunikation och social interaktion* (2) *Konsultchefernas tillgänglighet och insikt i konsulternas tillvaro samt* (3) *Socialt stöd*. Kategorierna har vidare varit till grund för hur den insamlade empirin presenterats i det kommande avsnittet "Empiriska resultat" (sida 21).

"Kommunikation och social interaktion" valdes som första kategori för att undersöka hur frekvent och regelbundet kommunikationen ser ut mellan konsultchef och konsult. Genom att se hur kommunikationen vanligen ser ut samt vad som huvudsakligen berörs i samtalen, kan vi som forskare få en inblick över hur ofta samt i vilka sammanhang stöd mottages och ges. Kategorin "Konsultchefernas tillgänglighet och insikt i konsulternas tillvaro" anses som ett andra relevant ämne att få information om. Detta eftersom kategorin ger en överblick av båda parternas individuella syn på konsultchefernas kompetens i att vara tillgängliga för konsulterna och stötta dem i arbetet. Kategorin är av vidare relevans då de frågor som behandlas kan ge oss forskare en bild av vilken grad av förtroende och omhändertagande som finns i relationen mellan dem. Detta kan således kopplas till House (1981) definition av emotionellt stöd, vilket är en viktig teoriinriktning i denna studie. Inom kategorin "Socialt stöd" finns ett intresse av att utreda vilka typer av socialt stöd (se House definitioner sida 11) som vanligen berörs parterna emellan. I syfte att uppnå detta bad vi respondenterna att definiera vad socialt stöd innebär för dem och även vilka former av stöd som upplevs vara tillgodosedda respektive bristfälliga.

För varje kategori i intervjuguiden utformades en bred fråga som berörde hela området. Frågan följdes av förslag på avgränsade frågor som ställdes ifall respondenten inte gav ett tillräckligt informativt svar. Varje intervjutillfälle varade i genomsnitt 45 minuter och vi valde att båda närvara vid samtliga intervjuer där en ställde frågor medan den andra förde noggranna anteckningar. Utöver att anteckna viktiga episoder under intervjutillfällena valde vi att spela in intervjuerna vilket samtliga deltagare godkände.

### 3.3.3 Bearbetning och analys av empiriskt material

I studien har de centrala delarna från de inspelade intervjuerna transkriberats. Detta innebär att vi har antecknat det respondenterna har sagt under intervjuerna. Bryman (2011) betonar förmånen med transkribering då det underlättar att analysera det som sagts under intervjuerna samt att det finns möjlighet för forskaren att återgå till materialet vid osäkerheter.

Studiens val av bearbetning och analys av data kan anknytas till det Bryman (2011) beskriver som *kodning*. Kodning innebär att forskaren namnger delar som anses vara av teoretisk och praktisk betydelse för den aktuella studien. Enligt Bryman (2011) kan det material som kodats omvärderas under studiens gång. I denna studie har data betraktas som tänkbara indikationer på begrepp och jämförts kontinuerligt med varandra och med relevant teori.

Kodningen i den här studien visas genom att det transkriberade textmaterialet har organiserats efter uttalanden som berört studiens valda teoriinriktning och då främst House (1981) kategorisering av stöd samt Mintzbergs (1989) teori om adhocokrati och dess inverkan på stöd. Man kan enkelt säga att vi kodade och kategoriserade vår insamlade empiri utifrån de teorier vi valt att använda i den här studien. I presentationen av det empiriska resultatet i rapporten har respondenternas svar delats upp utefter konsulter respektive konsultchefers erfarenheter gällande mottagandet och förseendet av stöd. Empirin presenteras även utefter de tre olika kategorier som skapades i intervjuguiden (se ovan). I analysen framförs våra tolkningar om hur empirin kan kopplas till de teoretiska inriktningarna.

### 3.4 Tillförlitlighet och äkthet

Alvesson & Skoldberg (2008) framhåller betydelsen av att forskare i kvalitativa undersökningar begrunder sin egen inverkan på studien. Inom kvalitativ forskning används således begreppen *tillförlitlighet* och *äkthet* i syfte att säkerställa detta (Bryman, 2011).

I den här studien har tillförlitligheten och äktheten tagits beaktning till genom att vi stämt av med intervjupersonerna att vi förstått deras svar på ett korrekt sätt i syfte att inte ge ett icke sanningsenligt återberättande av deras intervjusvar. Bryman (2011) beskriver att det är av betydelse att producera "fylliga" beskrivningar i en samhällsvetenskaplig rapport för att illustrera den verklighet som studeras i en kvalitativ studie. För att uppnå en ökad överförbarhet och transparens, har vi därför valt att presentera ett flertal citat i kombination med detaljrika redogörelser i empiriavsnittet. I syfte att öka studiens pålitlighet har rapporten under arbetets gång blivit granskad av kurskamrater i säkerställandet att samtliga faser i forskningsprocessen är tydliga och finns med i rapporten. Graneheim & Lundman (2004) betonar komplexiteten i att kvalitativa dataanalyser innebär en viss grad av

subjektivitet, då forskaren själv bestämmer vilka mönster i empirin som är av relevans för studien. Givetvis tar vi i denna studie hänsyn till detta och har därför försökt att göra vårt yttersta för att undvika bias eller att framföra egna tyckanden i studien. För att minimera risken har vi bland annat varit noga med att inte ställa ledande frågor vid intervjuerna samt att vi fört noga anteckningar över väsentliga delar som sagts under intervjuerna (Bryman, 2011).

### 3.5 Etiska överväganden

Bryman (2011) betonar vikten av att ta hänsyn till etiska principer i forskningsstudier. De etiska riktlinjerna syftar till att värna om deltagarna i studien och vägleda forskarna i att uppnå ett moraliskt förhållningssätt. Bryman (2011) namnger fyra etiska krav som bör används i svenska undersökningar. Den första principen benämns *informationskravet*, vilket innebär att forskaren underrättar respondenten om studiens syfte samt att dennes medverkan i studien är frivillig. Konsult AB initierade kontakten med respondenterna genom att efterfråga om de ville delta. I detta skede förmedlades även undersökningens syfte. Vidare tog vi själva kontakt med de personer som kunde tänka sig att delta där de hade möjlighet att ställa ytterligare frågor och där vi återigen beskrev syftet med studien. Vardera intervju initierades med att återigen klargöra studiens syfte där respondenterna fick möjlighet att ställa frågor innan intervjun påbörjades. Vi berättade även kort om vilka vi var samt vad vi båda har för bakgrund.

Vidare handlar *samtyckeskravet* om att deltagarna har rätt att själva bestämma över deras delaktighet. Under intervjutillfällena var vi noga med att understryka att deltagarna kunde välja att avbryta intervjun under tidens gång och att det var frivilligt att svara på de frågor som ställdes. *Konfidentialitetskravet* innebär att deltagarna i studien framställs anonymt. För att uppfylla detta krav har respondenternas svar anonymiserats och slutligen har respondenterna mottagit information om att svaren endast används i syfte att besvara forskningsfrågorna och inte till något annat. Även företaget är anonymt i den här studien. Det kan slutligen klargöras att *nyttjandekravet* uppfylls i denna studie, då vi endast använder den insamlade empirin i forskningssyfte för den här studien (Bryman, 2011).

## 4. Empiriska resultat

Genom att ha genomfört kvalitativa intervjuer med totalt sex respondenter kommer följande avsnitt att innehålla en redogörelse av studiens insamlade empiri. Inledningsvis presenteras konsulternas utsagor om vilka erfarenheter de har av stöd från deras konsultchefer. Detta följs sedan av konsultchefernas utsagor gällande deras erfarenheter av hur de bistår konsulterna med stöd. Empirin presenteras utifrån intervjuguidens tre formulerade teman: “Kommunikation och social interaktion”, “Konsultchefernas tillgänglighet och insikt i konsulternas tillvaro” samt “Socialt stöd”.

### 4.1. Konsulters erfarenheter av stöd från konsultchefer

*“Jag tror det är en stor skillnad på inhouse och att vara ute hos kund... Konsult AB inhouse så märks nog Konsult AB:s kultur av mer... det dras en viss typ av människor till Konsult AB upplever jag, Så på så vis är det jättepositivt, det finns väldigt många spännande profiler om man säger så. Sen när det kommer till oss som är ute hos kund så känns det lite som att man är bortglömd”*

#### 4.1.1 Kommunikation och social interaktion

Det framgår av samtliga konsulter att Konsult AB är en arbetsplats som attraherar en målgrupp bestående av öppna, kreativa, drivna och självständiga individer. Detta är personliga egenskaper som de anser uppmuntras och något Konsult AB vill profilera sig med. Konsulterna upplever emellertid att denna “öppna och innovativa” kultur är som starkast bland anställda som arbetar internt på företaget, medan konsulter som arbetar ute hos kund tenderar att hamna utanför organisationskulturens gränser. De menar att det finns en svårighet i att ta del av organisationskulturen på distans, men också att det råder en brist av social interaktion med andra personer på Konsult AB, vilket försvårar deras involvering i företaget ytterligare. De upplever idag att deras konsultchefer förlitar sig mer på att konsulterna gör det de skall i arbetet och om de vill föra en dialog eller söka stöd i en fråga är det upp till konsulterna själva att ta initiativ till detta. En konsult beskriver att den bristande kontakten med Konsult AB och dess konsultchefer har resulterat i att denne upplever medarbetarna på kundföretaget som de “sanna kollegorna”, medan relationen med Konsult AB och dess medarbetare kommer i andra hand.

Respektive konsult berättar att de ingår i en arbetsgrupp på Konsult AB, vilka består av konsulter som innehar samma yrkeskompetens. Konsulterna upplever idag även kontakten till respektive arbetsgrupp som begränsad. Det framgår i ett exempel att det råder oklarheter kring vilka som ingår i ens arbetsgrupp, vilket har medfört en avsaknad av teamkänsla. Det framkommer även att den begränsade kontakten med konsultchef, kollegor samt Konsult AB i stort har föranlett att en del externa konsultkollegor har valt att avsluta sin anställning på konsultföretaget och påbörjat en

ny på det kundföretag som de arbetar på. Sammantaget ser konsulterna en stor betydelse i att kommunikationen och den personliga kontakten till arbetsgruppen, konsultchefen samt med övriga medarbetare på Konsult AB förbättras för att de skall känna sig som en större del av företaget.

#### **4.1.2 Konsultchefernas tillgänglighet och insikt i konsulternas tillvaro**

*“Det var ingen under min tid hos kund som kom förbi mig på min arbetsplats där jag fysiskt satt 8-17. Det hade faktiskt varit ganska trevligt om de bara tittade in...[...]”*

Samtliga konsulter upplever att deras konsultchefer har en begränsad insikt i deras vardagliga arbete. Detta är något de önskar borde förbättras då de upplever att en god insikt i deras arbete är viktigt för att de skall känna sig sedda och betydelsefulla i företaget. För att öka konsultchefernas insikt i deras arbete anser ett flertal av konsulterna att konsultcheferna borde visa ett större intresse i hur det går i deras arbeten. Intresset menar konsulterna skulle kunna visas genom att konsultcheferna tar mer initiativ till att prata med konsulterna eller att fler besök på deras arbetsplatser görs. De ser även att fler välplanerade konsultluncher med arbetsgruppen borde ordnas för att öka respektive konsults insikt i varandras arbeten och öka känslan av att man är en del av Konsult AB. En av de tillfrågade konsulterna upplever dock inte konsultchefens bristande insikt i arbetet som det viktiga, utan värdesätter snarare att konsultchefen finns där om det skulle uppstå arbetsrelaterade problem.

Konsulterna har vidare en positiv inställning till konsultchefernas förmåga att finnas tillgängliga vid personliga eller arbetsrelaterade angelägenheter. De ser Konsult AB som en organisation som tar problem på allvar och är snabba med att hitta lösningar som är bättre anpassade för konsulten. Det lösningsorienterade tillvägagångssättet hos Konsult AB har exempelvis visat sig i en situation då en av de tillfrågade konsulterna tidigare inte trivdes på ett uppdrag och hade önskemål om att byta. Konsulterna framhåller dock att de gärna skulle se att Konsult AB bidrar med mer individanpassat stöd i form av lyhördhet, förståelse och medkänsla gentemot dem vid dessa typer av situationer. En av konsulterna uttrycker emellertid problematiken gällande att lyfta känsliga frågor med sin konsultchef. Konsulten tar som exempel frågor rörande deras relation eller kritik mot konsultchefens ledarskap. I dessa situationer ser konsulten att företagets HR-funktion, Talent Service, i fortsättningen kan bli en bra hjälp vid sökande av ett sådant stöd.

#### **4.1.3 Socialt stöd**

Det framgår att konsulterna inte har någon direkt insikt i vad som ingår i deras respektive konsultchefs personalansvar. De berättar att de idag upplever att de kan få stöd i personalrelaterade ärenden såsom löneökning, riktlinjer för semester och

sjukfrånvaro. Det framgår emellertid en önskan om att det borde tydliggöras vilket stöd som kan erbjudas av konsultcheferna. Vidare upplever majoriteten av konsulterna att deras ringa insikt i konsultchefernas personalarbete hänger samman med deras begränsade kontakt.

*“Det är väldigt sällan vad jag uppfattat det som feedback ges inom Konsult AB, utan det är feedback från kund... ifall feedback från kund är bra då har vi gjort ett bra arbete... lite så... så att jag skulle nog vilja ha en chef som är lite såhär ‘det är bra kämpat’...[...]*”

Vid frågor gällande hur konsulterna upplever det sociala stödet från konsultcheferna, återger samtliga konsulter att det finns en stor avsaknad av feedback. Konsulterna beskriver feedback som att erhålla återkoppling av ens arbetsprestationer, i form av positiv och konstruktiv kritik. Den möjlighet som finns till feedback och återkoppling idag menar konsulterna är under medarbetarsamtalen. De skulle emellertid önska att dessa samtal får en tydligare struktur och att samtalen i en större utsträckning fokuserar på återkoppling av deras arbetsprestationer. En ökad feedback upplever de skulle generera positiv energi i arbetet och stimulera deras arbetsmotivation. De menar även att relationen till Konsult AB skulle förbättras och att de på så sätt skulle känna en ökad tillhörighet till konsultföretaget. Det framförs vidare en önskan om att beröm och uppmuntran skulle behöva ges mer frekvent i deras arbete. En av konsulterna framhåller att positiv feedback borde ges vid tillfällen då projekt avslutas tidigare än vad som utlovats till kund eller vid projekt där konsulten har arbetat övertid. Samtliga konsulter visar emellertid förståelse för att det är svårt för konsultcheferna att värdera konsulternas yrkesutövande då de sällan befinner sig på deras arbetsplatser och bevittnar deras prestationer.

Vidare återger samtliga konsulter att konsultcheferna inte har den expertkunskap som behövs för att utföra deras arbete, vilket begränsar deras möjligheter i att vara behjälpliga eller ge stöd i utförande av deras arbetsuppgifter. Konsulterna söker därför hellre stöd i dessa typer av frågor hos medarbetare på de kundföretag där de befinner sig, då de har en närliggande kunskap och bättre insikt i deras arbetsrelaterade projekt. Det berättas emellertid att Konsult AB har utvecklat ett gemensamt internetbaserat kompetensforum som åsyftar till att ge yrkesmässigt stöd till företagets konsulter i deras specifika expertområde. Forumet är tillgängligt för att samtliga konsulter skall ha möjlighet till att båda ta del av och dela med sig av kunskaper och erfarenheter, genom att ställa frågor alternativt söka upp redan befintliga svar i forumet. Konsulterna upplever forumet som en bra idé för att erhålla praktiskt stöd i deras arbete. Dock framgår det av konsulterna att forumet ännu inte har fått ett avsevärt genomslag och att ett flertal konsulter inte vet att funktionen existerar. Det finns därför önskemål hos konsulterna att funktionen vidareutvecklas för att den skall användas i en större utsträckning.

## 4.2 Konsultchefers erfarenheter av att bistå konsulter med stöd

*“Jag kommer alltid att finnas där om du behöver mig... Jag kommer inte kunna se dig varje dag eftersom jag inte sitter på samma ställe hela tiden... Jag ber dem verkligen att ta kontakt med mig om de behöver. Sen är det inte alla som klarar det i alla fall. Och där ligger svårigheten i att parera det. Det är jättesvårt. Då får man kanske ibland inse att då passar man inte att vara konsult i ett sådant här företag heller om man inte kan klara det.”*

### 4.2.1 Kommunikation och social interaktion

Utifrån de förutsättningar som finns i konsultchefernas yrkesroll, råder en uppfattning om att kontakten med deras konsulter idag motsvarar den omfattning som praktiskt är möjlig. Ett flertal av konsultcheferna betonar att de gärna skulle träffa konsulterna oftare, men att deras begränsade tid i kombination med att balansera deras roll som säljare och konsultchef, är de primära faktorerna till att kontakten med konsulterna försvåras.

En annan svårighet i att ha regelbunden personlig kontakt är att konsulterna arbetar på debiterbar tid, vilket innebär att aktiviteter vanligtvis måste ordnas utanför arbetstid och går således inte alltid ihop med både konsulter och konsultchefers privatliv. En stor utmaning konsultcheferna ser med deras bristande närvaro i konsulternas arbetsvardag är att det är svårt att uppmärksamma konsulter som väljer att byta arbetsplats och som inte har fått det stöd som de troligtvis hade behövt. Det framkommer av konsultcheferna att det är konsulterna själva som bär ansvaret för att söka kontakt vid behov av stöd, men att de är tydliga med att konsulterna alltid kan höra av sig vid behov av stöd eller vid eventuella frågor. En av konsultcheferna berättar exempelvis, att konsulterna informeras när denne skall besöka den kund som konsulter är på uppdrag hos, och att de i samband med detta ges det möjlighet till ett personligt möte.

### 4.2.2 Konsultchefernas tillgänglighet och insikt i konsulternas tillvaro

I syfte att erhålla en någorlunda god insyn i konsulternas mående och trivsel, anordnas en gång per år ett medarbetarsamtal med respektive konsult. I dessa samtal beskriver konsultcheferna att de vanligtvis berör frågor rörande konsultens arbetssituation, om konsulterna upplever att deras fulla kompetens nyttjas samt vilka målsättningar de har inför det kommande året. Övriga frågor som berörs under medarbetarsamtalet kan vara om hur konsulten upplever Konsult AB som företag.

*“Vi borde bli tydligare på att förklara och visualisera konsultens del i helheten på något sätt. Där har jag inget bra svar på... att man ser en röd tråd varför man går till jobbet, jo men jag går till jobbet för att jag är en del av Konsult AB:s varumärke.”*



Det finns en önskan hos samtliga konsultchefer att inrätta en mer enhetlig och tydlig struktur kring deras arbete gentemot externa konsulter generellt. Ett förslag som framkommer från några av konsultcheferna är att det borde finnas olika verktyg eller mallar som stöd i deras arbete med konsulter. Det kan exempelvis handla om liknande strukturer för medarbetarsamtal, feedback eller vad övriga möten skall innehålla. Detta menar konsultcheferna kan öka känslan hos både dem samt hos konsulterna att de arbetar inom samma bolag med samma riktlinjer och samma utgångspunkter. Konsultcheferna betonar emellertid utmaningen i att bevara företagets “öppna och innovativa charm” och samtidigt införa struktur i deras arbete. Med tanke på den svårighet som finns i att balansera struktur och innovation i arbetet skulle de önska företagets HR-funktion Talent Service vidare stöttning i denna fråga.

*“[...]Vi har inte så mycket processer och rutiner som är nedskrivna, utan vi förlitar oss jättemycket på våra värderingar och jag tycker också att det är genom samtal med både min chef och mina medarbetare som jag kommer framåt i den rollen.”*

En konsultchef beskriver vidare att försök har inletts till att etablera en tydligare struktur i syfte att förbättra kontakten till konsulterna på distans. Ett försök är genom att införa ett så kallat årshjul. Hjulet utgår ifrån medarbetarens perspektiv och beskriver vilka tillfällen som konsulterna har möjlighet att träffa Konsult AB i någon form. Dessa tillfällen kan exempelvis vara konsultluncher eller arbetsgruppsmöten med efterföljande gruppaktivitet. Vidare anordnas även affärsområdesmöten som sker ungefär fyra gånger om året där konsulterna får information över vad som har hänt inom det specifika området. Årshjulet upplevs användas i vissa arbetsgrupper, medan andra arbetsgrupper inte har varit lika aktiva i att anamma samma idé. Det framgår således att det inte finns en enhetlighet i hur konsultcheferna arbetar med ansvaret knutet till kontakt med personal, utan det är snarare upp till konsultcheferna själva att utforma upplägget.

### **4.2.3 Socialt stöd**

*“Det jag tycker att vi bör göra en jättestor grej kring är det här kring feedback. Feedback till medarbetarna är oerhört svårt när man inte arbetar direkt med dem. Vi är ju arbetsledande men vi leder ju inte det dagliga arbetet.”*

Samtliga konsultchefer upplever att de har en god förmåga i att ge det sociala stöd som de upplever att konsulterna behöver. Det framkommer exempelvis att deras goda förmåga visas genom att konsulter gärna söker sig till dem för att lyfta frågor av olika slag. Det framgår vidare att konsultcheferna upplever en stor vikt vid att anpassa det sociala stödet utefter den specifika individen. Det kan handla om att anpassa stödet utefter konsultens personlighet eller efter konsultens erfarenhet på företaget. Somliga konsulter vill och behöver träffas mer frekvent, medan andra är mer självgående i sitt

arbete och behöver därför inte träffas lika ofta. Konsultcheferna är överens om att närvaron är viktig, både att fysiskt träffa konsulterna men också att lägga fullt fokus på konsulten vid aktuella möten. De upplever även att det är viktigt att delge konsulterna information gällande det stöd som finns, både genom att erbjuda praktiska verktyg samt en tydlighet att de finns tillgängliga när som helst.

Samtliga konsultchefer understryker komplexiteten i att ge feedback till konsulterna i deras arbete. De beskriver framförallt svårigheten i att leda på distans, då de primärt måste vända sig till konsulternas chefer på kundföretaget för att erhålla information om konsultens insatser. Det framgår även att vissa kundföretag har sekretessbelagt delar av konsultens arbete, vilket medför att konsultchefen inte har någon möjlighet i att ta del av information kring konsultens arbetsprestation. En av konsultcheferna återger att en alternativ metod har inletts som syftar till att medarbetaren själv söker feedback hos medarbetare på kundföretaget. Vidare framkommer ett önskemål om att det i framtiden borde finnas en konkret checklista på om feedback har getts och att det kvartalsvis följs upp för respektive konsultchef om hur de arbetar med feedback samt när feedback senast gavs till respektive konsult.

Det framgår vidare av konsultcheferna att man kan använda sig av en så kallad kundutvärdering vid arbete med feedback. Utvärderingen innebär att ett möte ordnas mellan konsultchefen, konsulten samt chefen på kundföretaget där konsulten får möjlighet att erhålla positiv och konstruktiv feedback gällande dennes arbetsutövande. Konsultcheferna upplever kundutvärderingen som en god möjlighet för konsulterna att känna att respektive företag bryr sig om deras tillvaro, samtidigt som möjlighet ges till att undersöka ifall kunden är nöjd med det uppdrag Konsult AB bistår dem med. De betonar emellertid att de gärna skulle genomföra en kundutvärdering med varje konsult, vilket de idag inte hinner. Återigen beskriver konsultcheferna att tiden är den kritiska faktorn som begränsar dem i deras personalarbete gentemot konsulterna. En annan svårighet rörande kundutvärderingen är att det råder en stor variation över hur delaktiga kundcheferna är arbetet som görs av konsulter tillhörande Konsult AB. Medan somliga kundchefer har en stor insyn i konsulternas arbete är andra inte delaktiga alls.

## 5. Analys

I denna del av uppsatsen kommer den insamlade empirin att analyseras med hjälp av utvalda teoretiska verktyg som tidigare berörts i avsnittet “Teoretisk referensram”. Med hjälp av dessa verktyg skall vi fortledes analysera “stödrelation 2” (mellan konsultchefer och konsulter) och således studiens två första frågeställningar, nämligen: 1) *Vilka centrala erfarenheter har konsulterna av hur deras konsultchefer bistår med stöd?* 2) *Vilka centrala erfarenheter har konsultcheferna av att bistå deras konsulter med stöd?*

### 5.1 Erfarenheter av olika former av stöd

För att uppnå klarhet i vilka särskilda former av stöd som framträder i konsulterna och konsultchefernas utsagor kan House (1981) kategorisering av *värderande, emotionellt, instrumentellt* samt *informativt stöd* användas. De olika definitionerna av stöd tenderar i vissa fall att sammanflätas med varandra. Vi har därför försökt skilja dem åt i allra största mån i syfte att skapa klarhet i dess särskilda karaktärsdrag.

#### 5.1.1 Värderande stöd

Det värderande stödet karaktäriseras enligt House (1981) av att en individ får utrymme att värdera sig själv genom att få bekräftelse och återkoppling på ens prestationer. House (1981) understryker det värderande stödets betydelse för att personal skall se mening med arbetet, känna uppskattning samt få en ökad möjlighet till en vidare utveckling. Ett typiskt exempel på värderande stöd i arbetet är feedback från chef, kund eller kollegor (House, 1981).

De intervjuade konsulterna på Konsult AB beskriver feedback som möjlighet till utveckling, bekräftelse samt att få återkoppling på ens arbetsinsatser. Delarna av feedback ses som essentiella för att känna en ökad positiv energi och motivation i arbetet. Det kan även tolkas som att konsulterna upplever att feedback är viktigt för att känna sig betydelsefull i organisationen. Utifrån konsulternas utlåtanden verkar det emellertid råda en avsaknad om hur väl deras behov av feedback tillgodoses.

Konsulterna önskar fler inplanerade och strukturerade medarbetarsamtal som berör positiv och konstruktiv kritik gällande deras arbetsinsatser. Det verkar även saknas en vidare utsträckning av spontan uppmuntran och bekräftelse. Om man vänder på det House (1981) framhåller om feedback gällande utveckling, bör en avsaknad av feedback på ens arbetsprestationer innebära att möjligheten till personlig och yrkesmässig utveckling hämmas. Det kan även utifrån House (1981) definition innebära att konsulterna finner en minskad mening med deras arbete än vad de hade gjort om deras behov av feedback tillgodosetts. För att konsulter ska känna mening i

arbetet kan det därför tolkas som att det värderande stödet i form av feedback måste förbättras för att på sikt behålla fler konsulter inom organisationen.

Parallellt med att konsulterna upplever en brist av värderande stöd, upplever konsultcheferna upplever att tiden framförallt begränsar deras möjligheter att ge den feedback de önskar till samtliga konsulter. Även konsulternas debiterbara tid försvårar för dem att ge feedback personligen till konsulterna. Utifrån konsultchefernas utlåtanden kan det sammantaget tolkas som att det råder en vilja hos dem att ge ett ökat värderande stöd till konsulterna, men att det i dagsläget i hög grad saknas förutsättningar för det. Detta menar de påverkar kvalitén av stödet, vilket i slutändan drabbar konsulterna. Konsultchefernas upplevelser kan stödjas av den problematik som Söderlund & Bredin (2005) lyfter rörande hur chefer måste hantera parerandet av personalansvar över medarbetare på distans med att samtidigt utföra sitt dagliga arbete inom deras expertområde (i det här fallet försäljning). Den bristande tiden menar författarna, likt i detta fall, kan påverka medarbetare negativt då de inte blir tillräckligt uppmärksammade. Medarbetares känsla av att inte bli tillräckligt uppmärksammad kan möjligen sammankopplas med konsulternas upplevelser av att de hamnar utanför Konsult AB:s organisationskultur (se också nedan under rubriken “Emotionellt stöd”.)

Konsultcheferna betonar emellertid att det i nuläget finns olika metoder för hur de kan tillgodose konsulter med feedback. En beprövad metod konsultcheferna berättar om är utförandet av kundutvärderingar där chef från kundföretaget, konsultchefen samt konsulten utvärderar konsultens arbetsprestationer. Konsultcheferna lyfter dock problematiken med denna metod då kundens delaktig i konsulternas projekt varierar. Det framgår även att ingen av de tillfrågade konsulterna har någon erfarenhet av denna metod, vilket också tyder på att metoden inte har fått en stor genomslagskraft. En annan metod är att konsulterna getts möjlighet till att själva ansvara för erhållandet av feedback genom att rådfråga kollegor. Likt kundutvärderingar framgår det att denna metod inte heller haft något större genomslag. En möjlig orsak till detta anser vi är att det tämligen kan vara svårt att söka feedback från kollegor. Det krävs exempelvis tid och engagemang från konsulten själv och det kan även upplevas som ett känsligt ämne att behandla med en kollega. Det kan utifrån konsulternas utsagor tolkas som att en ökad involvering från konsultcheferna värdesätts i tillgodoseendet av feedback. Detta kan i sin tur tolkas som att en metod där de själva måste söka upp feedback inte är optimal. En önskan om ökad involvering och intresse från konsultchefernas sida kommer vidare behandlas i avsnittet nedan.

### **5.1.2 Emotionellt stöd**

Emotionellt stöd är av mer “känslomässig” karaktär och handlar om erhållande av omsorg, empati, förtroende och kan ge den enskilda individen en känsla av identitet och tillhörighet till en grupp (House, 1981). Konsultcheferna beskriver att de försöker

förmedla till konsulterna att de alltid finns tillgängliga, vilket vi tolkar som att ansvaret för den vardagliga kommunikationen till stor del läggs över på konsulterna. Dock beskriver konsultcheferna att det är dem som anordnar träffar årligen, exempelvis konsultluncher, afterwork, affärsrådesmöten etc. Konsulterna verkar emellertid inte vara helt nöjda med kontakten och har således en önskan om att initiativ till personlig kontakt borde vara bättre fördelat.

Utifrån konsulternas utsagor kan det tolkas som att det föreligger en brist i den sociala interaktionen, vilket konsulterna menar föranlett en begränsad insyn hos konsultcheferna i deras arbetssituation. Den sociala kontakten med konsultcheferna upplevs idag mestadels bestå av praktiska frågor via mail, där konsulterna upplever att de är initiativtagarna till kommunikationen. Den begränsade fysiska kontakten bidrar enligt konsulterna till en känsla av att de inte blir sedda av Konsult AB. Det framkommer att en konsekvens av detta lett till att en del externa konsulter valt att avsluta sin anställning på Konsult AB för att påbörja en anställning på det aktuella kundföretaget. Att förlora värdefull kompetens till kundföretag i konsultbranschen är något som Dyhre & Parment (2012) berör. Det kan därför tolkas som att Konsult AB måste tillgodose konsulternas behov av emotionellt stöd i form av en ökad social interaktion samt ökad insyn i deras tillvaro i arbetet. Bristen på social interaktion och upplevelsen av att inte känna sig sedd kan vidare kopplas till Engwalls m.fl. (2003) problematisering om att en bristfällig social kontakt mellan konsult och dennes konsultföretag kan inverka negativt på känslan av engagemang, motivation och trivsel. Att stärka denna relation genom att utöka den fysiska kontakten och konsultchefernas insikt i konsulternas arbetssituation, skulle förhoppningsvis stärka konsulternas motivation och trivsel. Detta tror vi följaktligen skulle få fler konsulter att vilja stanna kvar på Konsult AB.

Det framgår vidare att konsulterna upplever att de inte är en lika stor del av den "öppna och innovativa" kulturen på Konsult AB som konsulter som arbetar internt. De menar även att kontakten till konsultgruppen och konsultchefen på Konsult AB är begränsad, vilket de upplever bidra till att de tidvis känner sig bortglömda av Konsult AB. En möjlig konsekvens av detta är att konsulter upplever sig splittrade över vilket företag de känner främst tillhörighet till. Den aktuella problematiken kan kopplas till det Forde & Slater (2006) beskriver gällande konsulters delade identitet mellan deras arbetsgivare och kundföretag. Författarna förklarar att det kan uppstå en viss förvirring hos konsulten gällande vilken organisation de upplever sig främst tillhöra. De menar att det följaktligen blir essentiellt för konsultföretag att vidta åtgärder som stärker konsultens lojalitet och identifiering för att behålla dem i organisationen. Med utgångspunkt i Ford och Slaters (2006) teori skulle den delade identiteten kunna innebära att konsulterna hamnar i en slags "gråzon" mellan två organisationer där de inte helt upplever sig tillhöra någon av organisationerna. På konsult AB berättas det av en konsult att denne hellre söker sig till sitt kundföretag, då kollegorna där upplevs "som de sanna kollegorna", medan relationen till Konsult AB hamnar i andra hand. Om Konsult AB väljer att inte arbeta aktivt med

konsulternas identifiering till Konsult AB, visar detta resultat på en bristande lojalitet gentemot företaget.

### **5.1.3 Instrumentellt stöd**

Instrumentellt stöd beskrivs enligt House (1981) som en total motsats till emotionellt stöd då stödet endast är av "praktiskt" slag. En del av instrumentellt stöd handlar om erbjudande av praktiska verktyg som behövs för att utföra ett arbete. Utifrån konsulternas utsagor går det att urskilja att denna form av instrumentellt stöd fungerar bra. De menar att de har lätt att få tillgång till praktiska verktyg från Konsult AB, såsom lösenord och licenser, som behövs för att utföra deras arbete.

Att hjälpa någon med att utföra sina arbetsuppgifter är en annan del av House (1981) definition av det instrumentella stödet. Det kan exempelvis handla om att ge instruktioner eller vägledning i hur arbetet skall utföras. Både konsulterna och konsultcheferna upplever att det är i denna form av instrumentellt stöd som det föreligger en utmaning i. En förklaring till denna utmaning tycks handla om att konsultcheferna inte har den specifika kompetens som konsulterna besitter, vilket begränsar deras möjlighet i att hjälpa dem. Det Konsult AB har gjort för att vidta åtgärder gällande det instrumentella stödet är att implementera ett internetbaserat kompetensforum, där konsulterna kan få hjälp och stöd i hur uppgifter kan utföras. Konsulterna upplever emellertid att forumet ännu inte används i en stor utsträckning, men att det är en god funktion som de tycker kan utvecklas ytterligare för att erhålla råd- och vägledning i arbetet.

Mintzberg (1989) beskriver att linjeförarens roll i kunskapsintensiva branscher inte handlar om att utöva en direkt tillsyn över medarbetarnas arbetsutförande, utan snarare att värna om relationen till dem. Utifrån Mintzbergs (1989) perspektiv kan det således tolkas som att den organisationsstruktur som råder inom Konsult AB utgör begränsningar för konsultchefernas behjälplighet och insyn i konsulternas arbeten. Vidare framhåller House (1981) att det värderande och emotionella stödet vanligtvis värderas högre än det instrumentella stödet vid arbete på distans. I enighet med House (1981), verkar avsaknaden av rådgivning i arbetet från konsultcheferna inte vara det konsulterna efterfrågar främst, utan snarare lägger de en större vikt vid social kontakt, feedback och ett ökat intresse i deras arbeten från konsultchefernas sida. Konsulterna verkar inte uppleva ett stort behov av hjälp i uppgifterna, då det uppfylls av kollegor på det kundföretag som de arbetar med. Detta kan givetvis ses som en risk i det vi diskuterade ovan gällande konsulternas bristande identitet och vilka kollegor konsulterna upplever som de "sanna". Sammanfattningsvis utifrån konsulternas utsagor verkar det inte vara stöd i arbetsuppgifter som de har främst behov av, utan snarare ett intresse för vad de gör.

#### **5.1.4 Informativt stöd**

Enligt House (1981) handlar informativt stöd om att ge råd i situationer där svåra förhållanden råder såsom i stressade livssituationer och i andra person- eller arbetsrelaterade dilemman. House (1981) betonar det informativa stödets betydelse för att medarbetaren dels skall lära sig att hantera svåra situationer, men också att det kan stärka relationen parterna emellan. Konsultcheferna upplever sig ha en god förmåga i att finnas där för sina konsulter och de menar att deras närvaro i möten med konsulter är av stor betydelse. Angelöw (2002) betonar just chefers betydelse i att vara tillgängliga för medarbetarna och att ett stödjande ledarskap kan medföra ökat engagemang bland medarbetarna.

Utifrån den föga information vi kunde få fram gällande det informativa stödet tolkar vi att detta stöd ändå upplevs fungera relativt bra. Konsulterna ger indikationer på att de har förtroende för att vända sig till konsultcheferna om de stöter på problem i deras arbetssituation som upplevs svåra att hantera på egen hand. Ett exempel är Konsult AB:s förmåga att finnas där för dem vid önskan om byte av uppdrag. Det framgår emellertid av en konsult att dennes konsultchef borde i byte av uppdrag, anpassa stödet mer utefter individen, vilket således kan tolkas strida mot vad en av konsultcheferna berörde i en av intervjuerna. Konsultchefen återger att allt stöd bör anpassas utefter den specifika konsulten, både vad gäller personlighet och behov. Det kan således tolkas som att det råder delade uppfattningar gällande hur väl stöd anpassas utefter individen.

#### **5.2 Stöd i en adhokratisk organisationsstruktur**

Adhokrati beskrivs enligt Mintzberg (1989) som en innovativ och flexibel organisationsstruktur. En konsekvens som han beskriver är att flexibiliteten kan innebära otydlighet i hur arbetet skall utföras och vilka förväntningar som finns på ens yrkesroll. Den komplexitet Mintzberg (1989) framhåller går att identifiera på Konsult AB. Konsultcheferna beskriver exempelvis utmaningen i att balansera företagets "öppna och innovativa charm" med behovet av struktur i delar av deras stödarbete. Konsultcheferna beskriver att de idag arbetar efter sin egen förmåga, men att de önskar fler verktyg för att samtliga skall arbeta på ett mer enhetligt sätt. Det som konsultcheferna antyder kan kopplas till den svårighet som Hällsten m.fl. (2007) berör gällande de problem som kan uppstå när personalansvar förskjuts till linjen. Hällsten m.fl. (2007) menar att linjechefer har varierande kunskap, kapacitet och intresse i att hantera personalfrågor, vilket i sin tur kan resultera i att medarbetare påverkas negativt då vissa får mindre stöd än andra (ibid).

Avsaknaden av enhetlighet kan också innebära att konsultcheferna känner en förvirring över vilka förväntningar som finns på deras prestationer gällande personalarbetet. För att lyckas med en förflyttning av personalarbete till linjen menar

Bredin & Söderlund (2005) att det behövs tydliga ansvarsbeskrivningar för att undvika risk för missförstånd och skilda rollförväntningar. Detta kan emellertid sägas strida mot adhokratins eftersträvan av ett mer definitionslöst arbetssätt. Vi kommer vidare diskutera detta dilemma nedan i det avslutande avsnittet "Diskussion" (sida 34).

Det kan även tolkas ur konsulternas utsagor att de upplever en förvirring om vad som ingår i konsultchefernas personalarbete samt vilket stöd de kan förväntas erhålla av dem. Som en koppling till Mintzbergs teori (1989) är en följd av adhokratins strukturella avsaknad att medarbetare inte vet vem som är ansvarig för deras utveckling i olika frågor. Mintzberg (1989) beskriver således att stöd och kommunikation blir väsentliga delar i en adhokratisk struktur. Både konsulterna och konsultcheferna beskriver en upplevd otydlighet gällande förväntningar och arbetsmetoder. Avsaknaden av social interaktion i kombination med den strukturlösa adhokratin gör därför arbetet med stöd än mer komplext. Detta påvisar att kommunikation blir en viktig del för Konsult AB att utveckla på sikt.

En annan risk med otydliga rollbeskrivningar är att det kan innebära en utökad upplevelse av stress hos medarbetaren. Lindgren (1999) menar att det finns en stressrelaterad risk i att som konsult arbeta i en organisation som saknar struktur då det kan påverka välmående. Konsulterna benämner inte det strukturlösa arbetssättet som något som påverkar upplevelsen av stress i deras arbete. Dock skulle detta kunna vara problematiskt på lång sikt eller även i andra konsultbolag som arbetar på ett liknande sätt.

Sammantaget kan det tolkas som att det finns en idealistisk bild inom Konsult AB av att ha ett adhokratiskt arbetssätt där medlemmarna får utrymme att själva tänka fritt och vara kreativa. Detta verkar emellertid "krocka" med konsultchefernas behov av en tydligare struktur i hur deras arbete skall utföras. Mintzberg (1989) förklarar att i och med att adhokratiska företag växer i storlek och blir äldre utvecklas strukturen vanligtvis till en mer byråkratisk struktur. I Konsult AB:s fall har verksamheten funnits i ett par år och således utvecklas förväntningar på hur arbetsprocesser bör fungera. Med utgångspunkt i Mintzbergs (1989) teori kan således konsulternas och konsultchefernas önskan i att införa en tydligare struktur kännas igen i den utveckling som vanligen sker i adhokratiska organisationsstrukturer. Skulle företaget befinna sig i en sådan övergångsfas går det att föreställa sig att arbetsmetoder och processer skulle behöva anpassa sig därefter och således struktureras och standardiseras.



### 5.3 Sammanfattning av kapitel 5

I ovanstående analyskapitel har en redogörelse gjorts av vilka huvudsakliga svar det empiriska materialet visat till två av studiens frågeställningar, nämligen: 1) *Vilka centrala erfarenheter har konsulterna av hur deras konsultchefer bistår med stöd?* 2) *Vilka centrala erfarenheter har konsultcheferna av att bistå deras konsulter med stöd?* Svaren kommer vidare användas som underlag för att reflektera gällande ”stödrelation 1” och studiens tredje frågeställning. Detta behandlas i avsnittet ”Diskussion”.

Sammantaget visar både konsulternas och konsultchefernas erfarenheter att vissa typer av stöd (värderande och emotionellt stöd) är mer väsentliga att lägga resurser på, medan andra inte är lika prioriterade (instrumentellt stöd) då det är svårt att hantera stödet på ett välfungerande sätt i konsultbranschen. Det visas även att de former av stöd som konsulterna känner brist kring, upplever konsultcheferna en svårighet i att förmedla.

Som svar på den första frågeställningen har vi kommit fram till att stöd av ett mer mellanmänniskt slag saknas och är även något som konsulterna tycks värdesätta högt. De upplever att de i större utsträckning vill bli uppmärksammande, få mer kontinuerlig feedback samt erhålla en ökad känsla av att deras konsultchef visar intresse för hur de trivs, mår och utvecklas i deras arbete. Stöd av mer uppgiftsorienterat slag, såsom hjälp med arbetsuppgifter, verkar inte vara ett stöd som konsulterna värdesätter lika högt. De söker hellre arbetsrelaterat stöd hos kollegor på det kundföretag där de arbetar, eftersom de har liknande kompetens samt befinner sig på samma plats. Konsulterna upplever vidare att stöd vid svåra situationer, såsom byte av uppdrag, fungerar bra. De är även nöjda med de praktiska verktyg som behövs för att utföra deras arbeten.

Som svar på den andra frågeställningen tycks konsultcheferna uppleva att tillgodoseendet av stöd är en problematisk uppgift. Detta på grund av att det främst inte finns gemensamt utvecklade metoder i hur stöd skall förmedlas. De upplever även att tidsaspekten och distansen sätter gränser för möjligheten i att tillgodose konsulterna med det stöd som de hade önskat. De upplever vidare en svårighet i att ge konsulterna värderande och instrumentellt stöd, då deras insikt i konsulternas arbetssituation varierar och ibland är begränsad. Vad gäller det emotionella och informativa stödet beskriver konsultcheferna att det är viktigt för dem att konsulterna känner att de finns tillgängliga och att de är närvarande i de stunder de träffas.

## 6. Diskussion

Den här studiens övergripande syfte var att bistå med kunskap kring HR-relaterat arbete gällande stöd till linjechefer och medarbetare på distans i den alltmer expanderade konsultbranschen. I denna avslutande del av rapporten framförs reflektioner gällande studiens syfte med främst fokus på ”*stödrelation 1*” och därav studiens tredje frågeställning; *Vilka slutsatser kan göras gällande vilket stöd företagets HR-enhet bör utveckla till konsultcheferna, så att dessa i sin tur kan bistå konsulterna med det stöd de efterfrågar?*

Söderlund & Bredin (2005) betonar att tydlig kommunikation samt ett nära samarbete mellan HR, linjechefer och medarbetare är avgörande för ett framgångsrikt personalarbete i en organisation. Att lägga resurser på att utveckla samarbetet i både *stödrelation 1* (mellan HR och konsultchefer) samt i *stödrelation 2* (mellan konsultchefer och konsulter), kan därför ses vara av stor relevans för Konsult AB:s fortsatta personalarbete. Det har emellertid framgått i denna studie att Konsult AB:s föränderliga och rörliga adhokratiska struktur påverkar samarbetet, den kontinuerliga kontakten samt tillhandahållandet av stöd.

Utifrån det empiriska materialet går det att identifiera att det som konsulterna upplever som en brist, också är det som konsultcheferna upplever vara den största utmaningen i deras stödarbete. Konsulterna efterfrågar en utvecklad personlig kontakt och feedback i deras arbeten, medan konsultcheferna efterfrågar metoder i hur detta arbete bättre kan genomföras. Vi ser därför detta som en central punkt där HR:s expertis väl kan komma till användning för att hitta en kombinerad lösning i hur konsulternas behov kan stimuleras samt hur konsultchefernas stödarbete kan utvecklas. Røvik (2008) beskriver just HR:s roll i att fungera som ett konsultativt stöd till chefer i en organisation. Samma författare betonar att det är HR som måste påbörja denna vidareutveckling av stöd till konsultchefer och inte konsultcheferna själva då de inte är experter inom det strategiska personalområdet. Då den här studien har påvisat vilka behov av stöd som existerar bland organisationens konsulter och konsultchefer tror vi att det idag finns goda förutsättningar och möjligheter för Konsult AB:s nya HR-enhet att utveckla stödrelationerna. Detta för att på sikt få fler konsulter att känna tillhörighet och stöd från deras arbetsgivare, vilket förhoppningsvis kan resultera i att fler konsulter väljer att stanna kvar i företaget.

För att HR skall kunna förse konsultchefer med det stöd som efterfrågas är det viktigt att utveckla anpassade strategier för hur stöd skall förmedlas till konsulter på distans. Konsultcheferna lyfter behovet av en tydligare struktur i deras personalarbete, där de efterfrågar verktyg och hjälpmedel för att strukturera upp sitt arbete bättre. En konsultchef berör exempelvis checklistor på vilka konsulter man senast gett feedback till som ett steg i rätt riktning. Utifrån konsultchefernas behov skulle en alternativ strategi vara att införa tydliga ansvarsbeskrivningar likt det Söderlund & Bredin (2005) argumenterar för. Konkreta beskrivningar skulle eventuellt kunna leda till att

konsultcheferna får en gemensam bild av vad som ingår i deras konsultchefsroll samt vilka förväntningar som finns på dem i deras personalledarroll. Enligt Söderlund & Bredin (2005) bidrar ansvarsbeskrivningar till att risken för missförstånd och skilda rollförväntningar minskar hos linjechefer. Vi tror även att ansvarsbeskrivningar möjliggör att konsultcheferna får en ökad förståelse för vilken tid och vilka resurser som bör läggas på respektive område. Detta gör att de kan planera sitt personalarbete på ett bättre sätt för att således kunna erbjuda samtliga konsulter samma möjlighet till stöd.

Tydliga ansvarsbeskrivningar och processer medför emellertid att flexibla organisationer som Konsult AB strider mot den adhokratiska strukturen. Detta är en av de främsta komplikationerna vi har uppmärksammat i den här studien, nämligen att balansera det innovativa och rörliga arbetssättet med att uppfylla den önskan som råder bland konsulter och konsultchefer i att införa tydligare strukturer i arbetet gällande stöd. I och med att Konsult AB alltmer expanderar blir det även naturligt att införa strukturella och processinriktade arbetsmetoder. I enighet med Mintzberg (1989), tror vi att detta är något som är svårt att undvika och något som eventuellt behövs när organisationer blivit äldre och kommit längre i sin utveckling. En utökad struktur behöver emellertid inte utesluta att organisationens medlemmar representerar ett kreativt och innovativt arbetssätt gentemot företagets kunder. Det vi vill få fram med studien är att struktur snarare möjliggör en ökad stabilitet och trygghet i relationen till arbetsgivaren, vilket i sin tur gör att konsulter på distans, men också konsultchefer, känner en tillit och ett ökat samarbete med varandra. Detta stöds även av vad Söderlund & Bredin (2005) lyfter om att medarbetares trygghetskänsla stärks genom arbetsbeskrivningar då det tydliggörs vad de kan förvänta sig av sin arbetsgivare.

Eftersom konsultföretag är en kunskapsintensiv bransch där den främsta resursen är konsulternas kompetens, är det av stor vikt att attrahera, behålla och vidareutveckla dessa humana resurser (Boglind m.fl. 2013). Konsultchefernas kapacitet, kunskap och intresse i att hantera olika personalrelaterade frågor varierar, vilket även påverkar kvaliteten på det stöd som konsulterna erhåller (Hällsten m.fl. 2007). Vi anser därför att det är av stor vikt att konsultchefer har förutsättningar för att utföra personalarbetet på ett kvalitetsäkert sätt. En annan tänkbar strategi som HR således kan utveckla är att konsultchefsrollen formas enligt det Söderlund & Bredin (2005) beskriver som en "HR-orienterad riktning". Vi tror att en ökad HR-orienterad konsultchefsroll kan resultera i ett mer långsiktigt och kvalitativt stöd till konsulterna. Den ökade HR-orienteringen medför även att ett företags HR-enhet får ökat utrymme att arbeta med uppgifter av mer strategisk karaktär (Boglind m.fl. 2013), vilket också ur ett affärsmässigt perspektiv gynnar företaget i stort.

## 7. Slutsatser

Denna studie har genomförts på ett kunskapsintensivt konsultbolag, en organisationsform som har väckt intresse och som blir allt vanligare (Aronsson & Sjögren, 1994). Studien bistår det personalvetenskapliga området med en inblick av hur olika former av stöd upplevs av både chefer och medarbetare på distans samt vilket stöd som främst värdesätts. Vi drar följande slutsatser från denna studie:

1. Medan konsulterna i den här studien främst värdesätter ett "mellanmänniskt stöd" i form av social interaktion, fysisk närvaro och feedback från ansvarig chef, upplever konsultchefer en svårighet i att finna den tid och insyn som behövs för att tillgodose dessa behov. Fynden kan i ett vidare perspektiv visualisera den stora utmaning som oreglerade och flexibla arbetsförhållanden på distans medför. Dessa förhållanden innebär att den dagliga sociala interaktionen inte finns på samma sätt som i traditionella arbetsförhållanden, men att det är just den fysiska kontakten som konsulter värdesätter främst i deras relation med ansvarig chef.

2. Trots en rörlig organisationsform i företaget, visar vår studie att organisationens konsultchefer behöver en tydligare struktur för hur stöd skall förmedlas. Denna studie visar på att Konsult AB har tendenser till att utveckla sig i den riktning som Mintzberg (1989) menar att adhokratier vanligtvis gör, d.v.s. mot en byråkratisk organisationsstruktur.

3. Det föreligger en utmaning för HR att utveckla arbetsmetoder så att konsulter känner sig sedda trots att den vardagliga fysiska kontakten vanligtvis är begränsad. Enligt Donnelly (2011) föreligger det en stor variation i hur HR-funktionen på företag inom konsultbranschen väljer att arbeta med konsulter på distans. Därför måste således Konsult AB och andra konsultföretag finna de metoder som bäst passar deras specifika kontext. Vi föreslår två strategier för arbetsmetodsutveckling, d.v.s. att konsultcheferna får en tydlighet i hur de ska stötta konsulter genom ansvarsbeskrivningar samt att konsultchefernas roll får en utökad HR-inriktning.

### 7.1 Förslag till vidare forskning

I uppsatsens inledande kapitel berördes Domsch & Hristozova (2006) observation av att det råder en avsaknad av forskning gällande HR-arbete i konsultbranschen. Vi hoppas att denna studie har tillfört viktiga aspekter av HR:s roll, men också om chefers och medarbetares roll i denna typ av bransch. Vi uppmuntrar således fler personer att vidare studera HR:s roll i konsultbranschen. Eftersom vi i denna studie har genomfört en studie på ett konsultföretag där HR-enheten varit nyetablerad skulle det vara intressant att vidare studera ett konsultföretag som har en mer väletablerad HR-enhet med tydligare rutiner.

I den här studien har vi genomfört en kvalitativ studie som är bunden till en specifik kontext på ett särskilt konsultföretag. Skulle en liknande studie göras på ett annat konsultbolag skulle resultatet inte nödvändigtvis bli detsamma. Vi ser därför att det vore intressant om mer omfattande studier inom detta område gjordes, exempelvis genom att kombinera kvalitativa intervjuer med observationer på konsulternas arbetsplatser.

Vi väntar med spänning på att se vad vidare forskning om HR-relaterat arbete i konsultföretag påvisar och vilka likheter och skillnader som föreligger med denna studie.

## 8. Referenser

### 8.1 Elektroniska källor

Allvin, M., Meller, C., Movitz, F., & Aronsson, G. (2013). *The Diffusion of Flexibility: Estimating the Incidence of Low-Regulated Working Conditions*. Nordic journal of working life studies. Vol 3. No 3. [Hämtad: 2016-04-03]

Forde, C. & Slater, G. (2006). *The nature and experience of agency working in Britain: What are the challenges for human resource management?* Personnel Review. Vol. 35. Iss 2 pp. [Forde Slater 2006](#) [Hämtad: 2016-04-03]

Hällstén, F., Boglind, A. & Thilander, P. (2007). *HR Transformation – empiri och teori som bas för fördjupad forskning om det förändrade personalarbetet*. HRM-gruppen. Företagsekonomiska institutionen. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. [Hallsten Boglind Thilander 2007](#) [Hämtad: 2016-04-23]

Mintzberg, H. (1989). *Structures in 5's: A Synthesis of the research on organization design*. Management science. Vol 26. No 3. [Mintzberg 1989](#) [Hämtad: 2016-04-10]

Toker, K., Çinar, D., & Çakirel, Y. (2013). *An investigation on a production company via the scope of Mintzberg's adhocratic organization structure*. International Journal of Research in Business and Social Science IJRBS. Vol. 2 No. 1. [Toker Cinar Cakirel 2013](#) [Hämtad: 2016-05-02]

Tsoukalas, I. (2003). *Flexibel arbetsmarknad i fokus: en studie av nya anställningsförhållanden*. (SCORE rapportserie, 2003:9) Stockholm: Stockholms Universitet. [Tsoukalas 2003](#) [Hämtad: 2016-04-03]

Unger, J-P., Macq, J., Bredo, F. & Boelaert, M. (2000). *Through Mintzberg's glasses: a fresh look at the organization of ministries of health*. Bulletin of the World Health Organization, Vol. 78. No. 8. [Unger Macq Bredo Boelaert 2000](#) [Hämtad: 2016-04-11]

## 8.2 Litterära källor

Alvesson, M. (2005). *Organisationskultur och ledning*. Upplaga 1:2. Malmö: Liber AB.

Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser - Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Upplaga 1. Lund: Studentlitteratur.

Aronsson, G. & Sjögren, A. (1994). *Samhällsomvandling och arbetsliv. Omvärldsanalys inför 2000-talet*. Solna: Arbetsmiljöinstitutet.

Boglund, A., Hällstén, F., & Thilander, P. (2013). *HR-transformation på svenska. Om organisering av HR-arbete*. Upplaga 1:3. Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2. Malmö: Liber.

Domsch, M.E. & Hristozova, E. (2006). *Human Resource Management in Consulting Firms*. I.P.A. Institute for Human Resource and International Management. Helmut-Schmidt-University. Hamburg, Germany.

Donnelly, R. (2011). *The coalescence between synergies and conflicts of interest in a top consultancy firm: an analysis of the implications for consultants' attitudes and behaviours*. Human Resource Management Journal. Vol 21. No 1.

Dyhre, A & Parment, A. (2012). *Employer branding: allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Upplaga 1. Stockholm: Liber Ab.

Engwall, M., Steinhórsson, R. S. & Söderholm, A. (2003). *Temporary organizing: a Viking approach to project management research*. In B. Czarniawska & G. Sévon (Eds.), *Northern lights: organization theory in Scandinavia*. Malmö: Liber and Copenhagen Business School Press.

Fombrun, C. J. (1984). *The External Context of Human Resource Management*. In C. J. Fombrun, N. M. Tichy & M. A. Devanna (Eds.). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.

Graneheim, U. H. & Lundman, B. (2004). *Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness*. Nurse Education Today. 24.

Guest, D. E. (1991). *"Personnel Management: The End of Orthodoxy?"* British Journal of Industrial Relations. Vol. 29. No. 2.

Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford, UK: Oxford University Press.

House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Massachusetts: Addison-Wesley.

House, J. S., Umberson, D. & Landis, K. R. (1988). *Structures and processes of social support*. *Annual Review of Sociology*, 14.

Lindgren, M. (1999). *Arbete, anställningformer och organisering: En kritisk granskning av relationen individ-organisation i det moderna arbetslivet* (ur "Individen och arbetslivet - Perspektiv på det samtida arbetslivet kring sekelskiftet 2000", SOU: 1999:69). Stockholm: Näringsdepartementet.

Lindkvist, L. (2004). *Governing project-based firms: Promoting marketlike processes within hierarchies*. *Journal of Management and Governance*. Vol. 8.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Upplaga 4. Lund: Studentlitteratur AB.

Rydén, O. & Stenström, U. (1994). *Hälsopsykologi. Psykologiska aspekter på hälsa och sjukdom*. Stockholm: Bonnier Utbildning.

Rövik, K.A. (2008). *Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet*. Malmö: Liber AB.

Söderlund, J. & Bredin, K. (2005). *Perspektiv på HRM – nya organisationsformer, nya utmaningar*. Malmö: Liber AB.

Thornhill, A. & Saunders, M. N. K. (1998). *What if line managers don't realise they're responsible for HR?* *Personnel Review*. Vol. 27. No. 6.

Ulrich, D., Brockbank, W. & Jamison, Gromark, E. (2007). *Värdeskapande HR*. Upplaga 1. Lund: Studentlitteratur AB.



## 9. Bilagor

### 9.1 Intervjuguide för konsulter

*Förtydligande: De meningar som är markerade med **fet text** är huvudfrågor, d.v.s. de "öppna" frågor vi initiativt ställde till respondenterna, medan övriga följdfrågor syftade hjälpa de respondenter som inte gav ett tillräckligt informativt svar. Vidare finns även två intervjuguider, en som användes för konsulterna och en som användes för konsultcheferna.*

#### *Etiska aspekter*

- *Informationskravet:* Berätta vilka vi är, syftet med undersökningen.
- *Samtyckeskravet:* Medverkan är frivillig
- *Konfidentialitetskravet:* Du kommer vara anonym i texten
- *Nyttjandekravet:* Informationen du delger är bara för forskningsändamål

#### *Inledning*

- **Bakgrund: Ålder, utbildning (disputerat, självlärda, ingenjörer), kön**
- Arbetslivserfarenheter?
  
- **Kan du berätta om din anställning på Konsult AB?**
- Hur länge har du jobbat för Konsult AB?
- Hur länge har du arbetat på det kundföretag du är på idag?
- Vad jobbar du med? Huvudsakliga arbetsuppgifter?
  
- **Hur upplever du Konsult AB som företag?**
- Kan du beskriva din upplevelse av Konsult AB?
- Hur skulle du bäst beskriva Konsult AB:s vision och affärsidé?
- Hur upplever du omhändertagandet av dig som konsult?
  
- **Hur ser dina tidigare erfarenheter ut i att arbeta som konsult?**
- (Om personen tidigare har varit arbetat "inhouse") Hur ser du på att vara uttyrd som konsult?
- Hur upplever du skillnader i det stöd du ges som konsult gentemot stöd av din arbetsgivare om du arbetar inhouse/hos din arbetsgivare?

## *Kommunikation och social interaktion*

- **Hur ser kontakten till din konsultchef ut?**
- Hur sällan/ofta har ni kontakt?
- Motsvarar det dina önskemål på hur mycket/lite kontakt du behöver i ditt arbete? Varför/ varför inte?
- Vad är det ni vanligtvis talar om? Något du önskar att samtalen borde lägga en större tonvikt vid?
- Skulle du vilja att kommunikationen såg ut på ett annorlunda sätt? Om ja, hur skulle du vilja att den såg ut?
- Hur viktigt anser du att det är att ha kontakt med Konsult AB?
- Hur ser denna kontakt ut?
- Berätta hur kontakten ser ut med de andra kollegorna på Konsult AB?

## *Konsultchefernas tillgänglighet och insikt i konsulternas tillvaro*

- **Kan du berätta lite om konsultchefens ledarskap och dess arbete med personalfrågor?**
- Är det något i Konsult AB:s arbete med personalfrågor du saknar? Vad kan det vara?
- Hur ser du på konsultchefens kompetens i att arbeta med personal?
- Hur ser du på konsultchefens kompetens i att vara en ledare?
- Hur ser du på konsultchefens kompetens i att stötta konsulter i arbetet? Vilka delar i stöttningen fungerar bra och vilka delar skulle du vilja önska ett ökat stöd i?
- **Hur skulle du beskriva din relation till din konsultchef?**
- Hur skulle du beskriva din chefs insikt i ditt vardagliga arbete? (Stor/liten insikt?)
- Vilka delar i ditt arbete skulle du vilja att konsultchefen kunde hjälpa dig i avseende till ditt arbete?
- Hur skulle du beskriva din chefs insikt i hur du mår/trivs i ditt arbete?
- Eventuella positiva respektive utvecklingsbara delar?
- Hur ser era medarbetarsamtal ut? Vad fokuserar dem på?
- Hur mycket upplever du att du kan berätta angående din arbetssituation för din konsultchef vid medarbetarsamtal?

## *Socialt stöd*

- **Hur upplever du ditt sociala stöd (i form av support och hjälp) på arbetsplatsen?**
- Vilka eller vem vänder du dig till ifall du vill ha stöd i ditt arbete?
- Hur upplever du stödet från din närmaste chef?
- Vilket företag känner du att du identifierar dig med mest? Varför?
- Om det uppstår problem eller frågetecken, hur gör du då?
- Vem/vilka vänder du dig till?
- Hur upplever du Konsult AB:s roll vid dessa situationer?
- Hur ser du på din konsultchefs engagemang i lösandet av ett uppstått problem?

## *Avslutning*

- Hur borde stödet till dig se ut?
- Har du några frågor? Något du vill komplettera?
- Kan vi kontakta dig igen ifall vi skulle behöva svar på några frågor?

## 9.2 Intervjuguide för konsultcheferna

### *Etiska aspekter*

- *Informationskravet:* Berätta vilka vi är, syftet med undersökningen.
- *Samtyckeskravet:* Medverkan är frivillig
- *Konfidentialitetskravet:* Du kommer vara anonym i texten
- *Nyttjandekravet:* Informationen du delger är bara för forskningsändamål

### *Inledning*

- **Bakgrund:** (Ålder, utbildning, kön, arbetslivserfarenhet)
- **Kan du berätta om din anställning på Konsult AB?**
- Hur länge har du jobbat för Konsult AB?
- Hur länge har du arbetat som konsultchef?
- Har du tidigare erfarenhet av personalansvar? Beskriv.
- Hur ser din yrkesroll ut? Huvudsakliga arbetsuppgifter?
- **Hur upplever du Konsult AB som företag?**
- Kan du beskriva din upplevelse av Konsult AB?
- Hur skulle du bäst beskriva Konsult AB:s vision och affärsidé?
- Hur upplever du att företaget ger dig stöd i din roll som konsultchef?
- Finns det något i detta stöd du saknar?
- Vad fungerar bra/mindre bra?

### *Kommunikation och social interaktion*

- **Hur ser kontakten ut med dina konsulter?**
- Hur sällan/ofta har ni kontakt?
- Motsvarar det dina förväntningar över den tid du vill lägga på möten med dina konsulter. Varför/ varför inte?
- Känner du att det finns tillräckligt om tid? Varför/varför inte? Beskriv.
- Vad är det ni vanligtvis talar om?
- Något du önskar att samtalen skulle lägga större tonvikt vid?
- I vilken utsträckning upplever du att konsulter kan ventilera fritt i hur de mår/om de har problem etc. med dig?
- Önskar du att kommunikationen skulle ske på ett annorlunda sätt? Varför då?

## *Socialt stöd*

- **Hur upplever du din kompetens i att ge socialt stöd till dina konsulter?**
- Vilka delar i socialt stöd anser du är viktiga att ge till konsulter på distans?
- Hur upplever du din kompetens i att hantera personalansvar?
- Hur upplever du att ge återkoppling/feedback till dina konsulter?
- Hur ser du till att jobba för att konsulter på distans känner en tillhörighet till Konsult AB?
- Om det uppstår problem eller frågetecken från en konsult, Hur reagerar du då? Hur tänkte du att du kan bistå med stöd? Har du något exempel på en sådan situation?

## *Konsultchefernas tillgänglighet och insikt i konsulternas tillvaro*

- **Hur upplever du arbetet med personalfrågor?**
- Hur upplever du HR-funktionens stöd när du behöver hjälp i dessa frågor?
- **Hur skulle du beskriva din relation till konsulterna?**
- Hur skulle du beskriva din insikt i konsulternas vardagliga arbete? (Mycket/lite insikt?)
- Vilka delar i konsulternas arbeten skulle du vilja kunna ge mer stöd och hjälp i?
- Hur skulle du beskriva din insikt i hur konsulterna mår/trivs i sitt arbete?
- Hur ser du till att få insikt om hur de mår/trivs i arbetet? Personliga möten? telefonsamtal? Medarbetarsamtal?
- Skulle kommunikationen kunna ske på ett annat sätt? Hurdå? Varför?
- Hur ofta har ni medarbetarsamtal? Vad tas vanligtvis upp under dessa möten?
- Hur jobbar ni med de svar som framkommer under mötena?
- I vilken utsträckning anser du att konsulterna kan ventilera fritt hur de mår/trivs med sina arbetsuppgifter eller om de har problem?

## *Avslutning*

- **Ifall du fick ideala förutsättningar skulle ditt sätt att leda konsulterna vara annorlunda på något sätt jämfört med hur det är nu?**
- Har du några frågor? Något du vill komplettera?
- Kan vi kontakta dig igen ifall vi skulle behöva svar på några frågor?