Södertörns Högskola | Institutionen för Samhällsvetenskaper

Kandidatuppsats15 hp | Sociologi C | Höstterminen 2015

Att vara chef på distans

– *En kvalitativ studie kring hur konsultchefer upplever sin yrkesroll.*

Av: Simone & Emelie

Handledare: Paul Fuehrer

södertörns högskola
SÖDERTÖRN UNIVERSITY

Förord

Följande studie har genomförts och skrivits av oss bägge, Simone Jacobsen och Emelie Sackemark. Uppsatsens samtliga avsnitt har bearbetats gemensamt och således har det inte skett någon uppdelning av ansvarsområden, utan båda författarna är ansvariga för samtliga delar. Såväl empiriinsamling som skrivandet av uppsatsen har därmed skett med närvaron av oss bägge två. Denna studie har varit väldigt intressant att få genomföra och vi hoppas att den eventuellt kan komma till användning för framtida forskning gällande konsultchefer och bemanningsbranschen. Vår förhoppning är även att du som läsare ska få en bättre inblick i hur en konsultchef, som arbetar på ett bemanningsföretag, upplever sin yrkesroll. Vidare kan denna studie också utgöra god läsning för bemanningsföretag, när det gäller att få inblick i hur konsultchefen upplever sina olika åtaganden gentemot kunder och konsulter.

Tack!

Vi vill rikta ett stort tack till våra respondenter som har ställt upp och medverkat på intervjuer, och därmed möjliggjort vår studie. Vidare vill vi även uttrycka tacksamhet till vår handledare Paul Fuehrer. Under uppsatsens gång har du givit oss konstruktiv kritik och tips, och därigenom givit oss vägledning i rätt riktning, stort tack Paul!

Abstract

As the modern business environment becomes increasingly dynamic, businesses have had to become more responsive to changes in the marketplace. This has led to the increasing prominence of employment agencies which is organizations that help businesses manage their shifting labor requirements by sourcing labor based of their clients' needs. Consultant managers work for employment agencies to manage both the sourced labor the agency provides and the labor needs of the client organization. Managing the dual stakeholder interests of these two groups is an integral part of the consultant manager's role. The purpose of this study is to analyze the role of a consultant manger and to identify if conflicts exist because of the dual interests of the two stakeholder groups and if so what these conflicts are and how consultant managers handle them. This study is qualitative and semi-structured, interviews were conducted with five consulting managers who are working in three different employment agencies in Stockholm. To analyze the empirical material Sennett's (2000) theory about flexibility, parts of Goffman's (2009) dramaturgical perspective and the concept of "dual commitment" has been used as analytical tools. The result of the study has mainly shown us that consultant managers find it difficult to effectively manage the needs of their contracted labor force due to the separation of workplaces. We have also identified that it is hard for consultant managers to manage both of the interests of the clients and the workers since they sometimes conflict with each other. The study shows that in incidences of conflicts of interests, resolution is in most case biased towards the interest of the client organization to the detriment of the contracted labor.

Keywords: Employment agency, Consultant manager, Client company, Dual commitment, Leadership

Sammanfattning

Idag är arbetsmarknaden av en mer flexibel karaktär än tidigare och som konsekvens av det existerar bemanningsföretag. Bemanningsföretag anställer konsulter som arbetar ute hos bemanningsföretagens kunder och konsultchefen är ansvarig för dessa konsulter gentemot kunderna. Konsultchefen har arbetsgivaransvaret för konsulten och är således chef över konsulten samtidigt som konsultchefen har ett ansvar för att sälja och leverera konsulter till kunden. Detta innebär ett dubbelt åtagande för samma yrkesroll, vilket är utgångspunkten för denna studie. Syftet med studien är att undersöka hur konsultchefer upplever och hanterar sitt

dubbla åtagande samt huruvida eventuella rollkonflikter tar sig uttryck som konsekvens av ett dubbelt åtagande. Därav är denna studie av kvalitativ karaktär då den framförallt syftar till att synliggöra upplevelser hos konsultcheferna. Semistrukturerade intervjuer har genomförts med fem stycken konsultchefer som är yrkesverksamma på tre olika bemanningsföretag i Stockholm. De teoretiska ramverk som har fungerat som verktyg och hjälpmedel för att analysera resultatet är; Sennetts (2000) teori om flexibilitet, delar ur Goffmans (2009) dramaturgiska perspektiv samt begreppet "dual commitment" som syftar på ett dubbelt åtagande. Resultaten visar framförallt att det är problematiskt för konsultchefer att utöva ett legitimt chefskap över konsulter eftersom ledarskapet sker på distans då konsulchefen och konsulten inte befinner sig på samma arbetsplats. Resultatet har även visat hur det dubbla åtagandet gentemot kund och konsult kan te sig motsättande. Konsultcheferna upplever att det lätt kan leda till att kundåtagandet får stor betydelse till nackdel för konsultåtagandet.

Nyckelord: Bemanningsföretag, Konsultchef, Kundföretag, Dubbelt åtagande, Chefskap

Populärvetenskaplig sammanfattning

Denna uppsats berör hur konsultchefer, som jobbar på bemanningsföretag, upplever sin yrkesroll. Konsultchefen är chef över konsulterna som är anställda via bemanningsföretaget, men som arbetar ute på uppdrag hos uppdragstagaren och således på kundföretaget. Konsultchefen har ett ansvarsområde för sina konsulter i egenskap av chef och arbetsgivare och vidare är de även ansvariga för att sälja in och leverera konsulter till kundföretagen. För att undersöka detta har vi i vår studie intervjuat fem personer från tre olika bemanningsföretag. Vår studie visar att de två olika ansvarsområdena som åligger konsultcheferna ibland upplevs som problematiska, detta då de i sin yrkesroll måste se till två olika intressen samtidigt och då agera mellanhand däremellan. Tidigare forskning har främst berört konsulter och deras upplevelse av sina åtaganden mot bemanningsföretaget och kundföretaget. Våra resultat visar, i samklang med resultaten av tidigare forskning, att konsultchefer kan ställas inför prioritering av lönsamhet framför medmänsklighet och engagemang för sina konsulter. Kundrelationen kan få en alltför stor betydelse för konsultchefens yrkesroll och det kan upplevas svårt att hinna med att även vara en bra chef för sina konsulter. Studien visar även att chefskapet, som utförs på distans då konsultchefen och konsulten inte befinner sig på samma arbetsplats, är en stor utmaning för konsultcheferna. Detta då de inte får den dagliga och naturliga relationen till sina anställda som befinner sig på uppdragstagarens arbetsplats.

Innehållsförteckning

Inledning – Att vara chef på distans 1
Syfte och frågeställning 2
Disposition 2
Definitioner av chefskap, kandidat, konsult, konsultchef samt konsultchefens arbetsuppgifter 3

Tidigare forskning 5
Olofsdotter - Flexibilitetens Främlingar 5
Walter – En studie om matchning av konsult och uppdrag 6

Teori 9
Goffmans dramaturgiska perspektiv 9
Rollframträdanden 9
Intryckstyrning och idealisering 10
Sennetts teori om flexibilitet 10
Dual Commitment 11
Motivering av teoretiska ramverk samt koppling till tidigare forskning 12

Metod 14
Avgränsning 14
Val av undersökningsmetod 14
Praktiskt genomförande 15
Kodning och analys 15
Forskningsetiska aspekter 16
Tillförlitlighet 17

Resultat och Analys 18
Flexibilitet 18
Chefskap på distans 18
Konsultchefernas upplevelse av relationen till konsulterna 20
Flexibilitet gentemot kund 22
Tidsaspekt 23
Matchning av konsult och uppdrag 25
Sammanfattning om flexibilitet 27
Dubbelt åtagande 27
Relation till konsult och kund 28
Rollkonflikt 30
Sammanfattning om det dubbla åtagandet 32
Rollförväntningar 32
Strategier för att hantera det dubbla åtagandet 34
Konsultchefens användning av intryckstyrning 35
Förväntningar kring chefskapet 37
Sammanfattning om rollförväntningar 38
Resultat och analys i ljuset av tidigare forskning 38

Diskussion 40
Studiens resultat 40
Svar på studiens syfte och frågeställningar 41
Förslag på eventuella åtgärder för olika problem som konsultchefer står inför 42
Förslag för vidare forskning 43
Källförteckning 45
Trycka källor 45
Elektroniska källor 45
Bilagor 46
Bilaga 1 - Intervjuguide. 46
Bilaga 2 – Information till respondenterna 47

Inledning – Att vara chef på distans

Arbetsmarknaden har under de senaste åren fått en allt mer flexibel karaktär och som en konsekvens av detta har bemanningsföretagen fått större spelrum och inflytande på marknaden. I media cirkulerar ofta rubriker som att bemanningsbranschen är otrygg och ger dåliga arbetsförhållanden för konsulterna. Av den sysselsatta delen av befolkningen i Sverige jobbar cirka 1,4 procent i ett bemanningsföretag. Branschen bidrog under 2014 till att cirka 167 000 individer runtom hela landet fick anställningar via personaluthyrning, jobbcoachning samt direkta rekryteringar (Bemanningsföretagen 2014). Henrik Bäckström, som är förbundsdirektör för bransch- och arbetsgivarorganisationen Bemanningsföretagen, beskriver branschen på följande vis; *"Genom att föra samman den viktiga arbetskraften med arbetsgivare som behöver dem utgör bemanningsbranschen en inkluderande, trygg jobb- och affärsskapande nyckelfaktor på svensk arbetsmarknad."* (Henrik Bäckström 2015).

Då vi båda har jobbat inom bemanningsbranschen föll sig valet att studera denna naturligt för oss. Bemanningsbranschen tillgodoser företags behov genom att tillämpa olika behovsanställningar där kundföretagen inte behöver ta ett arbetsgivaransvar utan istället kan använda sig av bemanningsföretagens konsulter. Företag kan numera uttrycka exakt under vilka perioder de är i behov av arbetskraft och vilka egenskaper och erfarenheter dessa konsulter ska erhålla. Detta innebär att företag kan använda sig av personal när företaget har behov och behöver därmed inte betala för överflödig personal under en period där produktiviteten för företaget inte är lika hög. Ovanstående är något som genomsyrar hela samhället och även arbetsmarknaden. Med andra ord påverkar utbud och efterfrågan arbetsmarknaden samt bemanningsbranschen till att vara flexibel.

De olika utbuden och kraven kan leda till en pressad situation där konsulter kan känna sig tudelade mellan kundföretagen och bemanningsföretagen. Den allmänna debatten och den forskning som har bedrivits om bemanningsbranschen har diskuterat hur konsulter upplever och hanterar sitt dubbla åtagande i och med att de är anställda av ett bemanningsföretag men jobbar ute på ett annat företag än där de är anställda. Vi har valt att flytta fokus från konsulterna till konsultcheferna, som har en betydande roll både gentemot konsulterna som arbetsgivare respektive som säljare och leveransansvarig av konsulterna till kundföretagen. Konsultchefen blir förbindelsen mellan konsulten, som är anställd av bemanningsföretaget, och uppdragstagaren som är kunden och även den arbetsplats där konsulten arbetar. De olika

lojaliteterna kan emellertid leda till en problematik för konsultchefen som utifrån sin yrkesroll bör agera utifrån såväl konsulten som kundföretagets intressen, vilka ibland ter sig olika.

Problematiken utspelar sig bland annat genom att konsultchefen har ett arbetsgivaransvar för konsulten som jobbar på ett annat företag än där konsultchefen jobbar, samtidigt som konsultchefen måste säkerställa att konsulten utför sitt jobb korrekt. Detta då konsultchefen ansvarar för att kunden är nöjd med konsultens arbetsinsats. Dessa åtaganden som har beskrivits ovan, arbetsgivaransvaret och leveransansvaret, är något som konsultchefen måste ta hänsyn till och agera utifrån på daglig basis i sin yrkesroll. Olofsdotter (2008) belyser i sin avhandling att konsultchefen ibland tvingas att välja kunden och ekonomisk avkastning för bemanningsföretaget före arbetsgivaransvaret gentemot konsulterna. Denna problemformulering leder oss in på studiens syfte samt frågeställningar:

Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att undersöka om och hur konsultchefer upplever en eventuell problematik med att hantera både konsulter och kunder. Fokus kommer att kretsa kring hur konsultchefen påverkas av dessa två ansvarsområden och hur hen upplever sin yrkesroll i relation till de två aspekterna. Vidare har konsultchefen även ett ansvarsområde gentemot bemanningsföretaget, något som inte kommer att beröras inom ramen för denna studie. Ambitionen är således att ge en inblick i hur konsultchefer på bemanningsföretag upplever och hanterar sin yrkesroll. Studien kommer därmed inte centralisera kring hur konsultcheferna utför sitt arbete, utan fokus är hur de upplever sitt arbete och yrke.

Frågeställningarna lyder således följande;

• *Hur upplever och hanterar konsultchefer balansgången mellan olika roller som chef med personalansvar för konsulter respektive ansvarig person på bemanningsföretaget för leverans av konsultens tjänster till kund?*

• *Hur kommer eventuella rollkonflikter till uttryck i olika situationer och hur hanterar konsultcheferna i förekommande fall dessa konflikter?*

Disposition

Kapitel 2 berör den tidigare forskning som har valts ut som relevant inom ramen för denna studie.

Kapitel 3 behandlar de teoretiska perspektiv som kommer att användas som verktyg för att analysera uppsatsens empiri. Vidare kommer det att motiveras varför vi har valt dessa teoretiska utgångspunkter samt om det finns kopplingar till den tidigare forskning som är presenterad i föregående kapitel. Studiens teoretiska utgångspunkter är Sennetts teori om flexibilitet, delar av Goffmans dramaturgiska perspektiv samt det teoretiska begreppet *Dual Commitment.*

Kapitel 4 innehåller redogörelser för uppsatsens metod, det vill säga tillvägagångssätt, avgränsningar, bearbetning av kodning- och analys samt en etisk aspekt.

Kapitel 5 presenterar de resultat som kodningen av studiens empiri har givit oss samt studiens analys av resultatet som sker med hjälp av de teoretiska perspektiven. Här kommer resultat och analys att presenteras utifrån 3 olika huvudteman; flexibilitet, det dubbla åtagandet samt rollförväntningar. Vidare berör kapitlet en diskussion kring tidigare forskning och studiens syfte och frågeställningar.

Kapitel 6 är en slutdiskussion kring studien. Vidare kopplas frågeställningarna till de svar som studien har genererat i och förslag på åtgärder samt ytterligare forskning kring ämnet presenteras.

Definitioner av chefskap, kandidat, konsult, konsultchef samt konsultchefens arbetsuppgifter

Genomgående i vår uppsats kommer vi att utgå från följande definitioner av ovanstående begrepp;

Yukl (2010) beskriver att den huvudsakliga arbetsuppgiften, som tillhör *chefskapet*, är att se till företagets riktlinjer genom att eftersträva lönsamhet och verkningskraft. Chefen bör arrangera och säkerställa att arbetet genomförs på ett bra och effektivt sätt. Vidare räknas det enligt Yukl även in i chefskapet att kunna leda och motivera sina anställda till att leverera resultat i riktlinje med företagets målsättning. Det är även av stor vikt att, i olika situationer som kan uppstå i det dagliga arbetet, kunna vägleda sina anställda i rätt riktning beroende på vad som krävs i ett visst sammanhang och kontext (Yukl 2010:19ff).

En *kandidat* är en person som har sökt en tjänst via bemanningsföretaget och därmed är en potentiell konsult att anställa. En *konsult* är en person som är anställd av ett bemanningsföretag men har uppdrag och arbetar på ett annat företag som då är kund till bemanningsföretaget. *Konsultchefen* är den chef som har det yttersta ansvaret för

bemanningsföretagets konsulter vilket innebär att hen således är konsulternas närmsta chef på bemanningsföretaget. Inte sällan är konsultchefen den person som även är med och säljer in och därmed levererar konsulterna till olika kunder. Det innebär också att hen fördelar uppdrag åt konsulterna. Konsultchefen har följaktligen två *huvuduppgifter*, vilka vi kommer att fokusera på i denna studie. Ett arbetsgivaransvar för konsulterna samt sälj- och leveransansvar gentemot kundföretagen. Vidare har konsultchefen även ett ansvar gentemot själva bemanningsföretaget, där konsultchefen är anställd, som bland annat innebär att genomföra alla uppdrag samt att leverera resultat inom utsatt tidsram för att säkerställa att kunderna kommer fortsätta att använda konsultchefens bemanningsföretag. Det sistnämna, resultatansvaret gentemot bemanningsföretaget, har vi valt att inte fokusera på i inom ramen för denna studie.

Många konsultchefers *arbetsuppgifter* består först och främst av att hitta kandidater som är potentiella konsulter till uppdrag. Rekryteringsprocesser är en stor del av en konsultchefs yrkesroll, vilket innebär att konsultchefen ska matcha en konsult med ett uppdrag. Ibland kan konsultchefen använda sig av befintliga konsulter som redan är anställda av bemanningsföretaget och direkt presentera dessa för kunden och invänta ett godkännande. Vid sökandet av kandidater är det således säljaspekten som blir relevant för konsultchefen. Här måste konsultcheferna sälja in kandidaterna så att kunderna väljer att gå vidare med dem och konsultcheferna därmed kan anställa dessa som konsulter och uppdraget kan ta sin början. Vidare är konsultchefen ansvarig för konsulterna under hela uppdragens gång och har då hand om arbetsgivaruppgifter som kan innebära exempelvis sjukskrivningar, semesteransökningar, arbetsmiljöfrågor och eventuell uppsägning. Leverans- och säljaspekten är även aktuell under uppdragens gång då konsultchefen ständigt måste säkerställa att kunden är nöjd med konsulten och att konsulten ute på arbetsplatsen gör sitt jobb ordentligt.

Tidigare forskning

Nedan presenteras tidigare forskning kring bemanningsbranschen och konsultchefer. Trots att bemanningsbranschen numera är en etablerad aktör på svensk arbetsmarknad finns inte mycket forskning om hur konsultchefer upplever sin yrkesroll utan fokus i befintliga studier ligger framförallt på konsulten och konsultrollens specifika förutsättningar och problem. Sökningsprocessen genererade i två teman som utgjordes av hur flexibiliteten påverkar bemanningsbranschen samt hur själva matchningen av konsult med uppdrag går till. Utifrån dessa teman har vi funnit två doktorsavhandlingar, vilka är Olofsdotter (2008) samt Walter (2005). Denna tidigare forskning ger en bra grund för att förstå hur konsultchefers yrkesroll kan te sig.

Olofsdotter - Flexibilitetens Främlingar

Olofsdotter (2008) redogör i sin avhandling "Flexibilitetens främlingar - om anställda i bemanningsföretag" för hur uthyrd personal upplever sin arbetssituation och arbetsförhållanden samt hur organiseringen inom bemanningsbranschen påverkar såväl kundföretag som konsultchefer, som hon benämner som bemanningschefer, och konsulter. Avhandlingen bygger på analysen av två kvalitativa fallstudier som även jämförs med varandra. Olofsdotter (2008:1) fokuserar på flexibilitet och undersöker hur detta begrepp tar sig uttryck inom organisationer och hur bemanningsföretagen besvarar behovet av flexibilitet gällande personalen. Hon beskriver även att man kan studera bemanningsföretagens verksamhet utifrån olika perspektiv. Det finns ett perspektiv som ser personaluthyrning som en positiv aspekt av arbetsmarknaden då den innebär en ökad flexibilitet för företagen, som hyr in personal, och medarbetarna. Med denna utgångspunkt anses personaluthyrning även bidra till att man förmedlar kunskap organisationer emellan.

Det andra perspektivet, som har en mer kritisk blick gentemot branschen, framhåller hur konsulter blir utnyttjade och att trygga anställningsformer blir mindre förekommande. Olofsdotters (2008:3) syfte med avhandlingen är att ta reda på hur bemanningsföretagens verksamhet är organiserad samt hur den påverkar de anställdas uppfattning om arbetsvillkor, anställningsförhållanden och hur sammanhållningen ser ut. Olofsdotter (2008:19ff) använder sig av fyra olika teoretiska utgångspunkter; Simmels teori om sociala konflikter, Simmels teoretiska tänkande om främlingen, Zerubavels teori om mental gränssättning samt Elias teoretiska figuration kring maktförhållanden mellan två grupper bestående av de etablerade och outsiders.

Resultatet i Olofsdotters (2008) studie visar att alla parter som hon berör är drabbade av flexibiliteten som uppstår genom organiseringen av uthyrd personal. Konsulterna känner sig som en främling hos kundföretaget och har inte samma arbetsvillkor som ordinarie personal på arbetsplatsen. Som chef på bemanningsföretaget måste personen manövrera ett ledarskap på distans samtidigt som konsulterna måste följa de riktlinjer som råder på arbetsplatsen. Cheferna på bemanningsföretaget får därav ingen direkt insyn i konsulternas prestationer på arbetsplatsen och får vidare svårt att styra och leda konsulterna i rätt riktning. Olofsdotter (2008) beskriver konsultchefernas dilemma på följande sätt: "Dessutom medför den flexibla prioriteringen att lönsamhet ställs mot medmänsklighet där cheferna tvingas välja mellan likgiltighet och engagemang i relation till konsulterna." (Olofsdotter 2008:5). Detta citat av Olofsdotter (2008) är talande för hur konsultchefer i hennes studie kan uppleva sin yrkesroll.

Sammanfattningsvis visar Olofsdotters (2008) avhandling hur konsultcheferna hanterar den dubbla rollen som arbetsgivare för sina konsulter samtidigt som de är ansvariga för leveransen av konsulter till kundföretagen. Hennes resultat indikerar att konsultchefer kan behöva välja mellan att agera affärsmässigt eller med ett engagemang för sina konsulter som ett resultat av den flexibilitet som hon menar präglar bemanningsbranschen.

Walter – En studie om matchning av konsult och uppdrag

Walter (2005) har genomfört en fallstudie om matchning mellan konsulter och uppdrag på ett av Sveriges största bemanningsföretag. Han har i sin studie genomfört observationer, intervjuer och dokumentanalys som metodtriangulering. Studiens syfte är att ta reda på och beskriva hur bemanningsföretag går tillväga när de ska matcha medarbetare med kunders behov (Walter 2005:45). Det råder enligt Walter tydliga likheter mellan rekryteringsarbetet och försäljningsarbetet som utförs via bemanningsföretag. Walter (2005:162) belyser ett fenomen som han definierar som ”matchningsobjekt”. Matchningsobjektet innebär att kunder och konsultchefer kommer överens om vad för formell kompetens samt vilka personliga egenskaper en potentiell konsult bör besitta. Det är alltså en överenskommelse om klassificering. Vidare sker det även en utvärdering som senare övergår till en överenskommelse mellan kund och den sökande kandidaten. En grundläggande sida av att skapa ett matchningsobjekt är att granska uthyrningsbarhet, matchningsbarhet och således se om det kan skapas en matchning mellan uppdrag och konsult (Walter 2005:162,168).

Walter (2005) belyser även att rekryteringsarbetet och försäljningsarbetet har sina skiljepunkter, då framförallt med hänseende till de olika förhandlingsstyrkor som råder i de

två relationerna. Först och främst präglas kundrelationen av att kunden ska köpa rekryteringstjänster av bemanningsföretaget. Om kunden av något skäl inte är nöjd med den tjänst som de ska betala för kan de ofta avsluta uppdraget omedelbart genom att åberopa bemanningsföretagets garantier, vilket bidrar till att kunden får tolkningsföreträde. Relationen mellan bemanningsföretaget och kandidaterna präglas av flera olika faktorer. Det är bemanningsföretaget som väljer ut sina kandidater till att börja med. Vidare har bemanningsföretaget en högre maktpositionering gentemot kandidaterna med fokus på tre punkter; kandidaten måste enligt en oskriven regel leva upp till en angiven framställning av sig själv. Vidare måste kandidaten ibland vara beredd ta sig an uppdrag som inte ligger i linje med kandidatens eget syfte och önskan. Slutligen är det bemanningsföretaget som ska bedöma om kandidaten ska anställas eller inte. Således är det de medarbetare som leder och fördelar rekryteringsprocessen som i sista ledet avgör vad som krävs för en matchning ska äga rum (Walter 2005:162f).

Walters (2005) studie visar att matchningen av en konsult med ett uppdrag innebär att relationen med kunden har stor betydelse för om matchningen kommer att lyckas. Författaren kommer även fram till att matchningen präglas av motstridiga intressen; kundens krav på vilka kvalifikationer som en kandidat bör ha och krav på hur tillgänglig en kandidat bör vara i relation till kandidatens välvilja att ta sig an vissa uppdrag och vara flexibel och tillgänglig (Walter 2005:168f). Studien visar också att bemanningsföretag använder sig av klassificering vid matchning, vilket kan leda till att kandidater som söker jobb via bemanningsföretag vilka innehar en kompetens som inte går att tolka enligt bemanningsföretagets kategoriseringssystem kan bli bortvalda. Det innebär även att sättet att kommunicera tjänster på beskrivs i termer av bemanningsföretagens klassificeringssystem, vilket i sin tur skulle kunna påverka hur man sedan organiserar arbetet på kundföretaget där konsulten ska arbeta. Walter (2005) menar därför att sättet att matcha konsult med uppdrag på bidrar till att skapa en norm som kan utesluta de som inte passar in i någon kategori. Hur bemanningsföretagen matchar återspeglar även hur kandidater som söker jobb framställer sig själva samt hur kundföretag skildrar uppdrag (Walter 2005:175ff)

Sammanfattningsvis kartlägger Walters (2005) avhandling arbetet som konsultchefer utför och hur konsultchefer arbetar med att matcha en konsult med ett uppdrag åt kunder. Han beskriver även till viss del de två åtaganden som vi har valt att fokusera på, åtagandet gentemot konsulter och åtagandet gentemot kunder, som en viktig del av konsultchefens yrke. Kundens tolkningsföreträde leder ofta till att åtagandet gentemot kunden tar över rollen.

Studien visar dessutom vad konsekvenserna, enligt ovan, kan bli av bemanningsföretagens sätt att matcha på.

Teori

I detta avsnitt presenteras de teoretiska utgångspunkter som kommer att användas som verktyg för att analysera uppsatsens empiriska resultat. Vi har valt delar av Goffmans dramaturgiska perspektiv då vi tror att det på ett bra sätt kan åskådliggöra hur konsultchefer ständigt måste agera och anpassa sig efter olika roller i sitt arbetsliv. Vidare har vi även valt Sennetts teori om flexibilitet för att på ett övergripande sätt belysa konsultchefens roll och bemanningsbranschens villkor i termer av flexibilitet som till viss del bestämmer arbetslivets organisation i den nya, flexibla ekonomin. Till sist har vi även valt att använda det teoretiska begreppet ‘‘dual commitment’’ som kan hjälpa oss att förstå hur konsultcheferna upplever sin yrkesroll som innebär dubbla åtaganden, dels arbetsgivaransvaret för konsulterna och dels sälj- och leveransansvaret gentemot kunden.

Goffmans dramaturgiska perspektiv

Goffman (2009) beskriver det mänskliga samspelet utifrån det som brukar kallas för ett dramaturgiskt perspektiv då han granskar och analyserar det sociala livet med hjälp av metaforer från teaterns värld. Nedan presenteras de delar av hans dramaturgiska perspektiv som är relevanta för vår studie.

Rollframträdanden

Goffman (2009) menar att när individer i offentligheten uppträder inför sin omgivning, försöker de upprätthålla en form av mask och fasad framför människorna runt omkring. Detta kallar Goffman (2009) för framträdande. Det görs antingen medvetet eller omedvetet för att individen ska uppfattas som legitim i sin roll. Goffman (2009) tar upp begreppet *den personliga fasaden* som är kopplat till individuella egenskaper, exempelvis kön och etnicitet. Den personliga fasaden delas i sin tur upp i två delar som Goffman (2009) benämner som manér och uppträdande. Manér förklaras som förväntningen på den roll som omgivningen förmodar att individen ska uppträda likt och uppträdande beskrivs som den sociala status som individen uppfattas inneha (Goffman 2009:28ff).

Författaren tar upp att tron som finns att en individ upprätthåller en roll är väldigt viktig. Om man exempelvis är chef är det viktigt att agera utifrån detta för att få förtroende av sina anställda. När individen gör ett framträdande är antagandet att omgivningen hyser tilltro till den rollen som individen framför och att denne bemästrar detta. Vanligtvis tror individen likväl på sin roll och sin framställning. Men det kan även vara på det viset att individen inte

känner sig bekväm i sitt framförande och inte anser sig prestera enligt förväntan för det denne försöker att förmedla vilket, av individen, kan upplevas som problematiskt (Goffman 2009:25).

Intryckstyrning och idealisering

Vidare belyser Goffman ytterligare ett begrepp inom sitt dramaturgiska perspektiv som han benämner som *intryckssstyrning*. Med detta begrepp menar Goffman att individer, i växelverkan med andra individer, försöker styra omgivningens intryck av dem själva. Individen försöker överföra det intryck som hen själv vill avge till sin omgivning. Goffman (2009) framhåller att individen använder sig av diverse åtgärder för att bemästra intryckstyrningen gentemot sin omgivning. Denna intryckssstyrning är till för att en människa ska kunna åstadkomma en idealiserad roll, en roll som på bästa möjliga sätt eftersträvar idealet som samhället har för den givna rollen. Dessa åtgärder kan exempelvis vara att individen kan använda sig av olika maktmetoder för att kontrollera hur andra personer upplever och agerar utifrån en viss situation och därmed kontrollera att omgivningen ska agera i enlighet med hur individens egna preferensramar ser ut (Goffman 2009:13f).

Ovan nämndes att individer försöker uppnå en form av idealiserad roll, detta är något som Goffman (2009) betonar i sitt dramaturgiska perspektiv; människor vill ständigt utvecklas i samhället och vill därför ständigt eftersträva en idealisering, en idealiserad roll som människan strävar att efterleva. Denna idealisering återspeglar inte sällan den skildring som samhället, och därmed normer i samhället, anser vara beundransvärt och som således utgör idealet (Goffman 2009:39f). För att exempelvis upplevas som en legitim chef måste chefen således ha möjlighet att framföra och utöva ett chefskap, något som skulle kunna vara problematiskt för en konsultchef att göra. Detta då denne inte möter sina konsulter i en arbetsledande funktion på daglig basis.

Sennetts teori om flexibilitet

Sennett (2000) diskuterar hur framväxten av ett alltmer flexibelt arbetsliv har påverkat människor och organisationer idag. Han menar att människor idag ständigt försöker skapa alltmer flexibla institutioner i samhället. I dagens moderna samhällen är medborgarna mer negativt inställda till byråkratier och rutiner och en flexibel organisation är det önskvärda. Detta har lett till att nya maktstrukturer och mekanismer för att styra organisationer har uppkommit (Sennett 2000:67f). Sennett (2000) har identifierat något som han kallar för

diskontinuerlig omvandling av institutioner. Detta innebär att flexibla förändringar inom organisationer syftar till att förädla byråkratin och dess egenskaper. I och med att teknologin är mer utvecklad idag går det med hjälp av datorprogram att använda sig av standardiserade verksamhetsrutiner och därmed se vad som sker i organisationen och hur de olika delarna av organisationen presterar.

Organisationer försöker att anpassa sig efter konsumenternas köpbehov och samtidigt marknadsföra sig själva mer effektivt samt med mer omväxling i de produkter organisationen tillhandahåller. Den utvecklade teknologin spelar en viktig roll för denna utveckling då det finns möjlighet för företagen att lättare ta reda på vad som exempelvis kommer att bli populärt härnäst vilket innebär att företaget genom en grundlig analys av befintlig informationen kan komma underfund med hur de ska marknadsföra sina produkter på bästa sätt. I en flexibel organisation fattas beslut relativt snabbt och organisationens struktur anpassas efter hur kraven från konsumenter ser ut. Sennett menar att organisationen följaktligen accepterar den förändringsbenägna tillvaron (Sennett 2000:74f). Flexibla organisationer lägger även stor vikt vid tidsplanering och flexibiliteten påverkar därmed arbetsplatsen (Sennett 2000:81). Sennett diskuterar även huruvida flexibilitet skulle innebära att arbetstagare är engagerade. Då organisationer vill ha engagerade medarbetare men även flexibla, ställer han sig frågan om dessa egenskaper är förenliga med varandra (Sennett 2000:64).

Sennett anser att arbetsmoralen påverkas hos individer som försöker anpassa sig i enlighet med de riktlinjer som präglar flexibiliteten på arbetsmarknaden. Författaren menar även att det flexibla förhållningssättet och kravet på att anpassa sig till arbetslivet kan leda till att individen lyckas i sin karriär. Dock kan det även medföra att individens karaktär urholkas och denne kan ”tappa sig själv” (Sennett 2000:43f, 89). Sennett beskriver även hur en som anställd konsult kan uppleva en otrygghet då denne måste uppfylla kravet från arbetsgivaren på att vara flexibel och exempelvis flytta till en annan ort eller arbetsplats vid behov. Detta kan leda till att konsulten inte upplever att denne har kontroll över sitt liv och karriären får för stor betydelse i individens liv (Sennett 2000:28).

Dual Commitment

Rita Fontinha med flera (2012) diskuterar i sin rapport det komplexa anställningsförhållandet som uthyrda arbetare kan uppleva. Forskarna har undersökt den tredelade anställningsrelationen som tar sig uttryck vid uthyrning av IT-arbetare. Detta då det finns tre

aktörer involverade i anställningsrelationen; uthyrningsföretaget, de anställda samt kundföretaget där den anställda ska arbeta. För den anställda, i det här fallet IT-arbetaren, skapas två olika relationer för samma arbete. Detta då denne måste förhålla sig till två organisationer; kundföretaget, där den anställde arbetar, och uthyrningsföretaget, som är den anställdes arbetsgivare. Detta kan leda till ett tvådelat engagemang för den anställde, det som författarna kallar för "dual commitment" (Fontinha m.fl. 2012:834ff).

Motivering av teoretiska ramverk samt koppling till tidigare forskning

Goffmans (2009) dramaturgiska perspektiv med begreppen rollframträdande, intrycksstyrning och idealisering har valts ut för att bedömningen är att denna teori skulle kunna beskriva hur konsultchefer försöker upprätthålla olika roller och fasader gentemot konsulter och kunder. Hur konsultchefen styr omgivningens intryck för att framställa den roll som de själva vill förmedla och huruvida chefskapet i yrkesrollen är förknippat med någon form av idealisering.

Sennetts (2000) teori om flexibilitet har valts ut då denna teoretiska utgångspunkt kan vara användbar för att analysera hur flexibiliteten inom bemanningsbranschen kan påverka konsultcheferna i sin yrkesroll. Ett exempel skulle kunna vara att konsultchefen många gånger måste agera snabbt utifrån kunders behov och tillsätta uppdrag, det vill säga matcha konsult med uppdrag. Sennett (2000) beskriver även hur flexibiliteten kan påverka individers karaktär och detta perspektiv kan vara av värde för att beskriva hur konsultchefer tar sig an olika åtaganden och hur flexibiliteten skulle kunna påverka moralen inför sina åtaganden. Olofsdotter (2008) beskriver även hur konsultchefer kan ställas inför valet att vara medmänsklig kontra att se lönsamheten för företaget.

Dual commitment, det dubbla åtagandet, har valts ut då vi med hjälp av det begreppet vill försöka att belysa hur konsultcheferna agerar i balansgången mellan två olika åtaganden och lojaliteter. Med andra ord åtagandet gentemot konsulter respektive kunder. Detta teoretiska ramverk har tidigare använts vid studier kring hur konsulter upplever de dubbla åtaganden som de har gentemot bemanningsföretaget och arbetsplatsen där de arbetar. I denna studie kommer begreppet istället att användas för att beskriva hur konsultcheferna upplever sina dubbla åtaganden. Walter (2005) beskriver även två olika relationer, relationen med kunden och relationen med konsulten, som en konsultchef har att ta hänsyn till vid matchning av en

konsult med ett uppdrag. Framförallt framför han hur stor betydelse relationen till kunden får vid matchning.

Metod

I följande kapitel redogörs för de resonemang som har förts vid bearbetningen av materialet och hur arbetet med studien praktiskt har gått tillväga samt hur analys och kodning har genomförts. Vidare kommer även forskningsetiska aspekter att beröras.

Avgränsning

Det hade varit intressant att genomföra en jämförelse av konsultchefers syn på sin roll kontra konsulters uppfattning. Då tiden är begränsad kommer denna studie endast att fokusera på konsultchefers upplevelser och attityder och därmed inte ha ett konsultperspektiv. Vi valde att fokusera på konsulchefers roll då vi i denna yrkesroll kan skymta ett eventuellt dubbelt åtagande. Alla sektorer inom bemanning kommer inte att behandlas då detta blir alltför omfattande för att kunna genomföras inom ramen för en C-uppsats. Det är rimligt att anta att konsultchefer eventuellt kan uppleva en trippel lojalitet, då det i rollen ingår åtaganden gentemot konsulter, kunder samt det bemanningsföretag konsultchefen är anställd på. Vi har dock valt att inte fördjupa oss i hur åtagandet gentemot bemanningsföretaget upplevs utan kommer att fokusera på rollen som arbetsgivare gentemot konsult samt sälj-och leverans ansvaret gentemot kund. Samtliga respondenter är av kvinnligt kön, det hade givetvis varit intressant att även ha med manliga konsultchefer i denna studie. Det var dock inga män, som vi genom vårt urval kunde få tag på och männen utgör även en minoritet inom yrkesrollen konsultchef på de företag där respondenterna jobbar. Könsperspektivet kommer således inte att få en betydelse i denna studie.

Val av undersökningsmetod

En kvalitativ ansats valdes för att på ett djupare plan få en förståelse för hur konsultchefer uppfattar sin yrkesroll, det vill säga att på ett djupare och bakomliggande plan försöka förstå det ämne vi valt att undersöka. Detta är något som vi således ej finner troligt att vi skulle ha fått svar på genom enbart kvantitativa metoder (Trost 2010:32). Empirin består av fem kvalitativa intervjuer med respondenter som utgörs av konsultchefer från tre olika bemanningsföretag. Intervjuerna har haft en semistrukturerad karaktär för att öppna upp för eventuella följdfrågor, detta för att kunna följa upp respondenternas olika tankegångar (Aspers 2011:143). Det har även skett en tematisk indelning, där två olika teman har valts ut och benämnts som "relation mellan konsult och konsultchef" samt "relation mellan kunden och konsultchef". Detta för att få se hur förhållandet mellan dessa roller ter sig för konsultchefen. Att använda sig av undersökningsmetoden observation hade varit intressant

för att se om det eventuellt finns diskrepans mellan vad konsultcheferna säger och gör samt höra hur de uttrycker sig gentemot konsulter respektive kunder. Dock valde vi att endast använda oss av intervjuer då denna studie framförallt handlar om uppfattningar och upplevelser.

Praktiskt genomförande

Urvalet av respondenter har skett via ett bekvämlighetsurval då vi via en bekant som jobbar på ett bemanningsföretag fick möjlighet att få kontaktuppgifter till åtta stycken konsultchefer (Trost 2010: 140f). Konsultcheferna blev kontaktade via mail där vi berättade om vår studie och syftet för kontakten och en förfrågan om huruvida de hade möjlighet samt ville ställa upp på en intervju (se bilaga 2). De blev även informerade om hur lång tid intervjun eventuellt skulle ta, att den skulle spelas in samt att deras identitet skulle vara anonym och likaså den arbetsplats de arbetar på. Vi fick svar av fem stycken konsultchefer som kunde tänka sig att ställa upp på intervju. Därefter lät vi respondenterna bestämma tid och plats och vi anpassade oss efter deras önskemål. Intervjuerna tog cirka 35-40 minuter och spelades in med hjälp av våra mobiltelefoner. När intervjuerna var genomförda gjordes en transkribering av samtliga intervjuer som sedan skrevs ut vid bearbetning av kodning och analys.

Kodning och analys

Under studiens gång har en ständig pendling mellan empiri och teori skett, denna ansats är något både Aspers (2011:217) och Layder (1998:134) förespråkar. Analys och kodning av material har likaså omfattats av en pendlingsrörelse och analysen har till stor del pågått under hela forskningsprocessens gång. Tolkningen av empirin har skett mot bakgrund av de teoretiska utgångspunkterna som presenterades i tidigare avsnitt. Redan vid insamlingen av empirin ägde delar av analysen, mer eller mindre automatiskt, rum, den har således pågått från studiens första början till dess slutskede (Trost 2010:148). Dock ägde den kreativa och mer utförliga analysen rum efter att intervjuerna hade genomförts och således under avslappande villkor. Detta är något Trost (2010:149) förespråkar då forskare ej är lika avslappnade under de pågående intervjuerna och således inte bör ta sig an analyserna vid detta tillfälle.

Vi använde oss av marginalmetoden för att genomföra kodningen av det transkriberade intervjumaterialet. Denna metod valdes då den är användbar för studier av mindre omfattning såsom en B eller C-uppsats (Aspers 2011:184). Metoden innebär användning av färgpennor och papper för att hitta koder i materialet och sätta dem i relation till varandra samt förstå vad

intervjuerna faktiskt har genererat i för resultat (Aspers 2011:185). Först gjordes en öppen kodning där vi markerade det som bedömdes som intressant för studien, därefter gjordes en mer fokuserad kodning som präglades av de teoretiska utgångspunkterna. Tre stycken huvudkoder identifierades som benämndes; flexibilitet, dubbelt åtagande och rollförväntningar. Därefter tolkades dessa koder utifrån teorin och analysen påbörjades då vi med hjälp av de teoretiska ramverken försökte att förstå vad materialet sade oss och hur vi kunde begripa, beskriva samt besvara frågeställningarna på ett adekvat sätt (Aspers 2011:99ff).

Forskningsetiska aspekter

Innan intervjuerna påbörjade informerades respondenterna om anonymiseringen, konfidentialitet samt informerat samtycke som gäller för vår studie. Vi informerade också om att inga obehöriga får tillgång till respondenternas kontakt- eller personuppgifter (Vetenskapsrådet 2011:21, 42, 67f). Tre av respondenterna intervjuades i konferensrum på respektive konsultchefs arbetsplats och resterande två intervjuades på caféer i Stockholm. Dessa intervjuer skedde under lunchtid, då det var den tiden som fungerade för konsultcheferna då de kunde ställa upp på intervjuerna utan att behöva ta ledigt från arbetet. Detta innebar dock att det var en hel del människor i rörelse på caféerna, där två av intervjuerna genomfördes, och en del buller och ljud. Detta är en aspekt som bör tas i beaktning vid bearbetning av intervjumaterialet, det vill säga om och hur de yttre omständigheterna såg ut vid tidpunkten för intervjun (Trost 2011:65f).

Intervjuerna utfördes enskilt för att respondenten inte skulle uppleva en ökad press och således känna sig i underläge vilket kan inträffa om två personer ställer frågor. Detta är något som enligt Trost (2010:67) kan uppfattas som en form av maktövergrepp mot intervjupersonen. Några av intervjupersonerna hade innan intervjuerna nämnt att deras företag samt de själva gärna ville ta del av uppsatsen när den blev färdigställd, ett krav som vi gärna lovade att uppfylla eftersom de har ställt upp för oss och genom sin medverkan i intervjuerna möjliggjort vår uppsats (Trost 2010:112). Att utföra kvalitativa intervjuer av kvalitet är något som vi uppfattade som en aning problematiskt. Vi upplevde att samtalssituationen kan leda till att vi som intervjuare gärna ställer nästa fråga om det blir en längre tystnad, detta för att situationen inte ska bli obekväm. Det visade sig att det är av vikt att lyssna på respondenten och låta personen ta sig tid för att tänka utan att på eget initiativ leda samtalet vidare.

Tillförlitlighet

Under intervjusamtalen upplever vi att respondenterna var uppriktiga och trovärdiga i sina svar. Samtliga har jobbat i bemanningsbranschen i mer än ett år och därmed tror vi även att de har en medvetenhet och förståelse för vad yrket som konsultchef innebär samt hur branschen fungerar. Valet av semistrukturerade intervjuer gav oss möjligheten att ställa följdfrågor och reda ut oklarheter i respondenternas svar och därmed anser vi att empirinsamlingen är tillförlitlig. Materialet som har insamlats anses vara av relevant karaktär för studiens syfte och frågeställningar. Trost (2010:131ff) menar att validitet och reliabilitet hänvisar till kvantitativ forskning vilket innebär att det inte är relevant inom kvalitativa studier. Då denna studie utgörs av en C-uppsats innebär det att vi inte har uppnått teoretisk mättnad på grund av resurser samt tidsbrist. Dock är de resultat som har framkommit av relevans för att förstå hur konsultchefer kan uppleva sin yrkesroll samt en utgångspunkt för framtida forskning inom området.

Sammantaget är vår uppfattning att intervjuerna präglades av en öppenhet och god stämning, samtalen flöt på bra. Intervjupersonerna svarade utförligt på de flesta frågor som vi ställde vilket gav oss ett omfattande material att bearbeta, som i sin tur sedan kunde hjälpa oss att besvara våra frågeställningar.

Resultat och Analys

Ambitionen är att besvara frågeställningarna kring hur konsultchefer upplever sina olika åtaganden samt hur eventuella rollkonflikter hanteras i och med detta. Enligt den tidigare forskningen visar Olofsdotters (2008) studie att lönsamheten kan ställas mot medmänsklighet i konsultchefens yrke. Walters (2005) studie visar hur kundens tolkningsföreträde i en rekryteringsprocess, som konsultchefen ansvarar för, kan leda till att kundåtagandet får en avgörande betydelse för konsultchefen.

Nedan presenteras det empiriska materialet samt analyseras utifrån de teoretiska ramverk som har presenterats tidigare i studien; Sennetts teori om flexibilitet, Goffmans dramaturgiska perspektiv samt *dual commitment*. Presentationen av det empiriska materialet har delats upp i olika teman som har identifierats utifrån vårt kodningsarbete. Vi har intervjuat fem stycken kvinnor som jobbar som konsultchefer på 3 olika bemanningsföretag runt om i Stockholm. De är i åldrarna 25-30 och kommer att benämnas Anna, Josefine, Sara, Lena och Amanda. Respondenterna har fått fingerade namn för att upprätthålla konfidentialitetsprincipen (Vetenskapsrådet 2011:21, 42, 67f). Samtliga konsultchefer tar upp studiens huvudteman på liknande vis, det var ingen av respondenterna som hade tydligt avvikande svar i förhållande till de andra. Därutöver kommer resultatet även att analyseras i ljuset av den tidigare forskningen kring ämnet som det har redogjorts för i kapitlet om tidigare forskning. Analysen och resultatet struktureras utifrån tre huvudkoder; *flexibilitet, dubbelt åtagande och rollförväntningar*.

Flexibilitet

Chefskap på distans

Alla respondenter har under intervjuernas gång berört fenomenet flexibilitet. Detta kommer bland annat till uttryck genom den dagliga kontakten med konsulterna som till störst del sker via telefonkontakt på grund av den rumsliga och tidsmässiga distansen, då konsultchefen och konsulten inte jobbar på samma arbetsplats. På frågan vilken som är den största utmaningen när det gäller arbetsgivaransvaret gentemot konsulterna svarade samtliga att distansen ofta bidrar till olika typer av svårigheter. Samtliga respondenter uttrycker att ledarskapet som utövas på distans gentemot konsulterna är något som inte sällan är svårhanterligt, något som beror på tid- och rum-aspekten. Vidare uttrycker respondenterna att det ibland är svårt att skapa en nära relation till konsulterna då ledarskapet sker via distans och på grund av att de inte träffar konsulterna på daglig basis. En situation som Lena nämner är att det kan vara

svårt att få insyn i hur konsulten sköter sitt jobb och vidare att coacha konsulten i rätt riktning. Teknologin möjliggör att ledarskapet kan utövas på distans då konsultcheferna kan kommunicera med konsulterna via mail och telefon, vilka är de huvudsakliga kommunikativa redskap som används för att utöva ett chefskap över konsulterna (Sennett 2000:74f).

Konsultcheferna uttrycker att engagemanget för konsulterna som medarbetare, det vill säga i egenskap av chef, sinar en aning då de inte lär känna sina konsulter tillräckligt bra för att få en personlig kontakt. Med andra ord leder den fysiska distansen även till en social distans mellan konsultchefen och dess konsulter. Då konsultcheferna har svårt att kontrollera vad som händer ute på konsultens arbetsplats samt hur konsulten utför sitt arbete innebär även det ett sinande engagemang från konsultchefens sida gentemot konsulten då det kan upplevas som svårt att kunna påverka konsulten. Ett krav för både konsulter och konsultchefer är att de behöver vara flexibla i sitt arbete och kunna sköta största delen av kontakten på distans. Detta verkar dock leda till att konsultchefens engagemang för konsulterna till viss del kan avta (Sennett 2000:64).

Generellt sett är de basala delarna av ett chefskap att chefen har kontroll över arbetsplatsen och medarbetarnas arbetsinsats, kan motivera och coacha sina medarbetare samt ge konstruktiv feedback på arbetsprestationen (jfr Yukl 2010:19ff). Detta är i princip omöjligt för konsultcheferna då de inte befinner sig på samma arbetsplats som konsulterna. Det betyder att utövningen av chefskap som konsultchef blir lite annorlunda på grund av distansen. Det innebär att konsultcheferna inte kan leda konsulten utifrån sin egen uppfattning utan får leda och coacha konsulterna utifrån information som de får om arbetsplatsen av kunden och konsulten själv. Konsultcheferna kan uppleva att de inte får en nära relation med sina konsulter, på grund av distansen som existerar dem emellan, som då i sin tur kan leda till att chefskapet inte är optimalt.

Anna uttrycker att: *”Det är ju lite jobbigt att man ibland... eller ja ofta, får veta saker i andra hand om konsulterna. De går ju ofta till arbetsledaren på kundföretaget först. Det är ju såklart frustrerande eftersom jag är ju deras chef ändå, samtidigt som man förstår det såklart också”.* Konsultcheferna har inte den direkta kontakten med konsulterna och därmed förlorar de en stor del av ledarskapet i och med att kontrollen över konsultens arbetsinsats går förlorad. Det kan leda till att chefskapet inte upplevs som legitimt då konsultchefen inte har en daglig kontakt med konsulten eller arbetsleder denne utan detta görs i stället av den närmsta chefen på kundföretaget.

Med andra ord blir kontrollen över arbetsplatsen och arbetstagaren, som vanligtvis tillhör ett chefskap, försvagad. Då kontroll och överblick är kännetecken för ett fungerande ledarskap blir därmed legitimiteten som chef svåruppnådd för konsultchefen. En konsekvens av detta är att konsultchefen inte kan, likt en chef på arbetsplatsen, ha den dagliga naturliga återkopplingen till arbetstagaren kring dennes prestation. Vilket kan leda till att konsultchefen upplever att konsulten inte ser konsultchefen som sin ”riktiga chef”. Detta då konsulterna inte vänder sig till konsultcheferna vid diverse problem som kan uppstå i det dagliga arbetet, såsom konflikter med andra medarbetare. Några av respondenterna har uttryckt att de blir varse om olika händelser som konsulten lyfter som ett problem eller frågetecken i efterhand. Det innebär alltså att konsultchefens ledarskap urholkas. Detta eftersom konsultchefen inte med egna ögon ser arbetsprestationen som dennes medarbetare utför och därför måste fråga kunden om hur konsulten presterar och därmed ger feedback baserat på hur någon annan upplever konsultens insats.

Några av respondenterna uttrycker att det är svårt att ge feedback till sina konsulter, då återkopplingen blir förmedlad utifrån kundens bedömning om konsulten. En essentiell del av rollen som chef är att motivera sina medarbetare i sitt arbete, vilket även det är svårt att utföra som en konsekvens av den sociala och rumsliga distansen. Detta då konsultchefen även inom detta område måste få information från kunden eller konsulten om hur arbetet ser ut. Anna, som har hand om 200 konsulter, upplever att hon sällan har tid för att ge positiv feedback då tidsbrist ofta innebär att hon måste prioritera de mer akuta situationerna, till exempel uppsägning, misskötsel och arbetsrättsliga frågor. Hon uttrycker en viss frustration över detta; *”Jag skulle vilja ha mer tid för att faktiskt säga till konsulterna att de gör ett bra jobb och framförallt om de har presterat bra så vill jag att de ska veta det. Men det är ju svårt att hinna att alltid ge feedback, men man hoppas ju att arbetsledaren hos kunden gör det”.* Detta citat visar hur hennes chefskap för konsulterna urholkas då hon inte har möjligheten att ge återkoppling till de utan istället överlåter detta till chefen på kundföretaget. Det kan leda till att hennes konsulter inte ser henne som en ”naturlig chef” då de inte har en kontinuerlig kontakt med henne och denna kontakt istället utförs av chefen på arbetsplatsen.

Konsultchefernas upplevelse av relationen till konsulterna

Konsultchefens relation till konsulten blir oftast av formell karaktär då de träffas och har kontakt vid formella företeelser såsom kontraktsskrivning, utvecklingssamtal och löneförhandling. De förlorar med andra ord det traditionella informella småpratet, vid exempelvis fikaraster, där anställda ofta får möjligheten att lära känna varandra. Därav ordnar

konsultcheferna så kallade frivilliga konsultträffar där de bjuder in sina konsulter till mer informella sammanhang, till exempel en ”afterwork”, för att lära känna konsulterna bättre och på ett mer ledigt plan. Detta görs för att bygga upp en mer personlig relation till konsulterna och därmed sedan kunna använda det i sitt chefskap gentemot konsulten och följaktligen legitimera och förtydliga sin roll som chef. Om konsultcheferna känner sina konsulter bättre och har byggt upp en relation faller det sig mer naturligt för konsultcheferna att utöva ett ledarskap. Josefine berättar; *”Konsultträffarna är ju viktiga för att lära känna konsulterna mer men också för att de ska lära känna oss, konsultcheferna, bättre och kanske känna att det då är lättare att höra av sig om det skulle vara något”.*

Om konsultchefen lyckas bygga upp en mer personlig relation kan det exempelvis bli lättare att motivera personen i sitt arbete eller förstå dennes sätt att agera i och hantera olika situationer. Detta för att förstå hur konsulten utför sitt arbete och vart dennes drivkraft härstammar ifrån för att i ett senare skede till exempel kunna vara mer a jour gällande vilka karriärsmål konsulten har. Genom att inneha den typen av information kan relationen mellan konsultchefen och konsulten bli mer progressiv; ponera att konsultchefen har en konsult som är behovsanställd och studerar ekonomi. Via samtal med konsulten får konsultchefen veta att konsulten i framtiden strävar efter att bli redovisningsekonom. Då kan konsultchefen uttrycka att denne ska försöka hitta en tjänst som redovisningsekonom till konsulten när denne tar examen och därmed kan relationen få ett mer långsiktigt perspektiv.

Respondenterna uttrycker att de gärna vill lära känna sina konsulter bättre men inte har möjligheten då konsulterna sällan dyker upp på olika träffar som de anordnar. Amanda berättar att; ”*Jag vill verkligen lära känna konsulterna bättre och få reda på mer om hur de är som personer för att lättare förstå de och deras sätt att vara på. Men det är svårt eftersom vi nästan aldrig ses och när vi anordnar konsultträffar är det oftast inte så många som dyker upp tyvärr, vilket såklart är tråkigt*”. En anledning till att konsulterna inte dyker upp på denna typ av träffar skulle kunna vara en konsekvens av att de inte känner en stark anknytning till bemanningsföretaget på grund av distansen. Det gör att det kan bli svårt för konsultcheferna att bygga upp en naturlig relation till sina konsulter, vilket i sin tur kan leda till att konsulterna inte är lojala gentemot bemanningsföretaget utan att lojaliteten istället ligger hos kundföretaget, det vill säga konsultens arbetsplats.

Även detta försvårar ledarskapet då det kan vara svårt att leda medarbetare som inte är lojala och inte visar ett intresse för ett långsiktigt samarbete. Amanda berättar även att hon är

medveten om att de flesta konsulterna helst vill ha en fast anställning på kundföretaget, vilket innebär att hon ibland kan uppleva ett motstånd från sina konsulter. Det innebär att hon kan behöva coacha och leda medarbetare som är lite motvilligt inställda till sin anställningsform, vilket inte alltid är helt lätt. De svårigheter som har berörts i ovan stycken gällande ledarskapet kan ses som en konsekvens av såväl den rumsliga och sociala distansen som råder mellan konsulten och konsultchefen; att konsultchefen och konsulten inte arbetar på samma plats vilket även innebär att det är svårt att bygga upp och skapa en naturlig relation.

Flexibilitet gentemot kund

En annan svårighet för konsultcheferna är att förstå kundföretaget till fullo, vilket är en förutsättning för att denne ska kunna leverera rätt person. Konsulten måste fungera i en eventuell arbetsgrupp samt kunna anpassa sig till den företagskultur som råder hos kunden. Det kan vara svårt att komma underfund med vilken typ av kultur och stämning som råder på ett företag där konsultchefen själv inte jobbar. Konsultchefen får kunskap och information om detta av kunden och ska sedan försöka att förmedla denna till konsulten. Sara berättar om ett exempel när hon anställde en konsult som började hos ett kundföretag som, av kunden, hade beskrivits ha en öppen och social företagskultur där kollegorna kände en stark gemenskap.

På grund av denna beskrivning av arbetsplatsen hittade Sara en konsult som uppvisade den typen av egenskaper som passar in på en sådan arbetsplats, dock visade det sig att kundföretagets beskrivning inte riktigt stämde överens med verkligheten; *”När konsulten väl började där visade det sig att företagskulturen inte alls var sådan som kunden hade beskrivit den. Snarare tvärtom, det var ganska barsk stämning mellan kollegorna så därför slutade konsulten ganska direkt… Så kan det gå ibland, det är ju svårt att alltid veta om kundens beskrivning verkligen är den riktiga verkligheten”.* Detta är ett tydligt exempel på hur svårt det kan vara för konsultcheferna att få en klar insyn i och verklighetstrogen bild av kundföretaget och därmed även hitta rätt konsult. Då konsultchefen är hänvisad till information om företaget från kundföretaget själva, som kanske inte alltid har en objektiv syn på arbetsplatsen. Vilket i sin tur leder till att chefskapet blir komplext då den kontroll som en chef förväntas ha på en arbetsplats inte är möjlig i och med att konsultchefen inte jobbar där.

En stor del av relationen med kunden innefattar att leverera konsulter till kunden. När konsultcheferna ska matcha ett uppdrag med en konsult, och därmed hitta rätt konsult för det

utvalda uppdraget, är konsulternas flexibilitet väldigt avgörande. Samtliga respondenter nämner att det är ofta är ett krav då det krävs att konsulterna ska vara villiga att ställa upp med kort varsel samt vara tillgänglig för olika arbetstider och ibland även för olika typer av uppdrag. Detta då det är förekommande krav från kunderna. Både Josefin och Anna uttrycker att en av de viktigaste egenskaperna hos konsulterna, som de efterfrågar när de ska matcha uppdrag med konsult, är deras förmåga att agera flexibelt. Anna tar i sin intervju upp att flexibiliteten även skulle kunna vara en fördel för konsulterna. Hon berättar att hon ibland motiverar uppdrag för konsulterna genom att prata om fördelarna med korttidsbaserade uppdrag. Anna uttrycker exempelvis till konsulterna att om de inte trivs kan hon alltid försöka att hitta nya uppdrag åt dem. Detta är en exemplifiering av hur konsultcheferna förmedlar det flexibilitetskrav som kunden inte sällan har gällande konsulterna. Som ett resultat av kundens krav på flexibilitet har även konsultcheferna dessa krav, med andra ord blir kundens krav per automatik även konsultchefens krav gällande konsulter.

Konsultcheferna uttrycker att de i stor mån måste vara flexibla gentemot kund och ha kundens behov i åtanke. Detta kan handla om alltifrån kravspecifikation av kandidater till tidsramen och ledarskapet över konsulterna. Att en konsultchef måste vara flexibel menar Lena är en självklarhet; *”Rent krasst så är det ju så att kunden ger mig jobb, uppdrag, alltså måste jag anpassa mig väldigt mycket utifrån deras krav och förväntningar då det är de som i princip betalar min lön också. Jag skulle säga att man anpassar sig nästan helt och hållet”*. Konsultcheferna upplever att de i stor utsträckning måste anpassa sig mycket efter kunden och dess behov. Dessa behov kan vara alltifrån uppdragslängd, en konsults egenskaper och tillgänglighet. Hur de utför sitt arbete påverkas mycket av vad kunden har för krav och förväntningar på dem. Detta är typiskt för anställda i en flexibel organisation, att anpassa sig efter hur kraven från kunden ser ut och inte sällan planeras även arbetet därefter (Sennett 2004:74f). Detta upplever även konsultcheferna som påtagligt då arbetet planeras utefter hur snabbt det måste tillsättas en konsult för ett uppdrag, med andra ord hur snabbt kunden är i behov av arbetskraft.

Tidsaspekt

De flesta respondenterna uppfattar det stundtals som påfrestande att vara flexibel och anpassa sig mycket efter kunden. Detta då det kan vara svårt att leva upp till alla förväntningar som kunden har. Kunden kan exempelvis ha förväntningar om att konsultcheferna ska kunna leverera konsulter med väldigt kort varsel och täcka oförutsedda arbetstoppar för kunderna, vilket kan vara svårt för konsultcheferna att uppnå. Om konsultcheferna inte lyckas med att

leverera konsulter vid önskat tillfälle på grund av tidsbrist upplever de ofta det som ett misslyckande gentemot kunden. Detta kan upplevas som frustrerande då de anser sig ha misslyckats i sitt leverans-och säljåtagande på grund av kravet på flexibilitet som kunden har på konsultcheferna och därmed likaså konsulterna.

Flexibilitetskravet som kunden har på konsultchefen, exempelvis att agera snabbt och leverera under tidspress, kan innebära att konsultcheferna inte upplever ett lika stort engagemang för uppdraget. Detta då de känner att de inte alltid har möjligheten att leverera enligt sin fulla förmåga på grund av tidspressen. Därav kan de uppleva att de inte har en lika stark drivkraft som de troligtvis hade haft vid ett uppdrag där det finns mer tid och resurser att disponera och därmed upplevs som mer genomförbart. Med andra ord visar detta att kravet på att agera flexibelt i vissa fall kan motverka engagemanget för vissa uppdrag för konsultcheferna (Sennett 2000:64).

Denna flexibla inställning som konsultcheferna upplever att de måste anamma gentemot kunderna kan leda till att konsultcheferna känner att kunden vill att de ska gå emot den personliga moraliska kompassen för att leverera enligt kundens önskemål. Detta kan exempelvis ske vid en rekryteringsprocess, som är en betydelsefull del av yrket som konsultchef, där kundrelationen får avgörande betydelse. Kunder kan ibland ha arbetsrättsligt diskriminerande krav för potentiella konsulter, oftast är det en önskan om att en konsult ska vara i en viss ålder, och konsultcheferna upplever därmed ett dilemma då de själva rent moraliskt inte vill tumma på några arbetsrättsliga regler men ibland kan känna att trycket från kunden ligger på för att vinna affären. Således påverkas moralen av det krav på att agera flexibelt som råder för konsultcheferna, då den personliga moralen i vissa fall kan motsätta sig kundens krav.

Ovanstående går att jämföra med det som Sennett (2000:43f, 89) kallar för en ”urholkning av karaktären”, vilket innebär att karriären och att ro affären i hamn får en större betydelse än individens egna värderingar och moral. Josefine uttrycker detta dilemma på följande sätt: *”Självfallet går man efter arbetsrättsliga krav, men det är problematiskt då kunden ibland vill gå emot detta… vilket självklart är jobbigt för mig då jag vill att kunden ska bli nöjd men det känns fel att ens diskutera arbetsrätten”*. Vidare berättar Josefine att hon vid ett möte med en kund som uttrycker ett åldersönskemål för en konsult förklarar för kunden att hon jobbar med kompetensbaserad rekrytering av konsulter och därmed inte kan ta hänsyn till dessa krav. Hon fortsätter dock med att berätta att när hon sedan ska matcha en konsult för

detta kunduppdrag och vet med sig att kunden gärna vill ha en konsult i exempelvis i tjugoårsåldern påverkar det henne ändå i sökandet efter rätt konsult, detta trots att hon inte vill rent moraliskt, eftersom hon inte vill förlora uppdraget.

Detta belyser även hur stor vikt kundrelationen har för konsultchefen och att kundens krav kan upplevas som svåra att hantera för konsultcheferna, eftersom de inte alla gånger delar kundens riktlinjer och därmed även ibland tvingas gå emot sina egna värderingar. Detta gäller även vid uppsägning av konsulter där det exempelvis har hänt att kunden inte vill ha kvar en konsult medan konsultchefen upplever att konsulten har gjort ett bra jobb. Likaså vid kravspecifikation där kunden och konsultchefen kommer överens om vilken typ av konsult som konsultchefen ska leta efter för ett uppdrag. Det har enligt respondenterna förekommit att kunden har en bild av vilken personlighet och kompetens de letar efter för en yrkesroll medan konsultchefen, baserat på sina tidigare erfarenheter, har en annan. Kunden får dock tolkningsföreträde i de flesta av denna typ av situation, vilket kan leda till att även arbetsledningen av konsulterna påverkas av det. Om kunden har ett önskemål om hur konsulten ska utföra sitt arbete eller bete sig på arbetsplatsen påverkar det hur konsultchefen utövar sitt chefskap över konsulten och konsultchefen försöker därmed styra konsulten i den riktningen. Detta då konsultchefen vill att kunden ska bli nöjd med konsultens arbetsprestation. Vilket även i sin tur, som nämnts tidigare, kan bidra till att legitimiteten som chef minskar för konsultchefen och leder till att chefen på kundföretaget mer ses som den naturliga chefen då konsultchefen försöker styra konsultens arbetssätt utifrån kundens önskemål och inte sitt eget.

Matchning av konsult och uppdrag

Tidspressen på att hitta rätt konsult åt kunden, det vill säga att matcha konsult med uppdrag, är en faktor som uppfattas som en orsak till att den egna moralen kan behöva ta ett steg åt sidan ibland. Om konsultchefen får kort tid på sig att hitta en konsult för uppdraget kan det leda till att denne inte hinner gå igenom alla ansökningar och därmed riskerar att diskriminera. Josefine uttrycker detta under intervjun; *”Om kunden exempelvis helst vill ha en väldigt ung person och jag har deadline inom kort, då kanske jag genom vår urvalsmetodik fokuserar på de unga ansökningarna då jag ändå i bakhuvudet vet att kunden inte vill ha någon äldre konsult”.* Vidare uttrycker hon att ambitionen alltid är att inte tumma på några arbetsrättsliga regler och därmed diskriminera någon konsult, men att kombinationen av tidspress och kundens krav ibland gör att det blir svårt att hantera.

Detta upplevs alltså som problematiskt för konsultcheferna då de känner att deras personliga moral ibland kan gå emot kundens krav, men på grund av sin arbetsmoral, som präglas av tankesättet att leverera enligt kundens önskemål, ändå görs. Konsultcheferna uttrycker att de sällan hinner gå igenom alla ansökningar inför en matchning av uppdrag med konsult. Detta kan leda till att de väljer att presentera konsulter som utgör ”säkra kort” på grund av tidsbristen. Dessa ”säkra kort” kan vara konsulter som redan är godkända enligt bemanningsföretagets standard och exempelvis uppfyller kraven på social kompetens och förmåga att agera flexibelt eller som Amanda beskriver det; konsultmässig.

Lena uttrycker även att tidspressen inför matchningen kan medföra att hon ibland presenterar en ”halvdan” konsult för kunden, för att sedan fortsätta leta intensivt och kunna presentera någon som då blir väldigt stark i förhållande till den första personen. Sara uttrycker även hon att det är väldigt tydligt att konsultcheferna måste anpassa sig efter kundföretagen i största möjliga mån*; ”Ja, vi är ju ändå en vinstdrivande verksamhet, så för att vi ska få tillsättningar så måste vi anpassa oss ganska mycket och hur vi gör det, ja. Vi måste ju vara väldigt flexibla gentemot kunderna och om de har väldigt bråttom så måste vi självklart också lägga i en växel och kamma hem uppdraget”.* Detta citat är talande för flexibilitetskravet som kunden kan ha och som därmed påverkar konsultchefens arbete och hur denne lägger upp sitt arbete (Sennett 2004:74f).

Genomgående i intervjuerna nämner respondenterna att det inte enbart är tidspressen som finns med i bakhuvudet när de arbetar utan även konkurrensen från andra bemanningsföretag. Om kunden inte är nöjd med rekryteringen av konsulterna kan bemanningsföretaget snabbt bli utbytbara mot andra bemanningsföretag. Det handlar om att agera snabbt och visa kunden varför de ska välja just konsultchefens bemanningsföretag och vidare varför de är bättre än de andra bemanningsföretagen som finns på marknaden. Det framgår av intervjuerna att visa prov på flexibilitet är en konkurrensfaktor i branschen och därmed bidrar även marknaden till att konsultcheferna behöver anpassa sig till kundernas krav i sådan stor utsträckning som möjligt (Sennett 2000:74f). Genom att strukturera arbetet på detta sätt menar Sennett (2000:81) att organisationer accepterar existensen av de flexibla och förändringsbenägna villkoren som råder. Att bemanningsföretag opererar på arbetsmarknaden är ett resultat av den flexibla arbetsmarknaden och de kan därmed bidra till att de flexibla villkoren på marknaden accepteras.

Sammanfattning om flexibilitet

Som ett resultat av det flexibla kravet som kunderna till bemanningsföretagen inte sällan har innebär det även att konsultcheferna och likaså konsulterna måste ha förmågan att agera flexibelt. Begreppet flexibel blir synonymt med att anpassa sig efter en kunds krav och behov för konsultcheferna. Detta kan leda till att konsultcheferna upplever ett moraliskt dilemma då kundens krav ibland kan vara av diskriminerande karaktär såsom önskan om ålder på en konsult. Konsultcheferna upplever detta som en svår balansgång, att följa det som de själva anser vara regelrätt och vara tillmötesgående gentemot kunden.

Engagemanget för konsulterna får sig även en törn då kontakten mellan konsultchef och konsult mestadels sker på distans och konsultcheferna upplever att de inte har möjlighet att bygga upp en relation och utöva ett fungerande ledarskap. Flexibilitetskravet genererar även i en relativt betungande arbetsbelastning med tidspress och krav på att leverera konsulter inom en viss tidsram, vilket stundtals upplevs som påfrestande. Detta då kunder kan kontakta bemanningsföretag om de har ett akut behov av tillfällig arbetskraft, vilket i sin tur även ställer krav på att konsulterna har möjlighet att vara flexibla och exempelvis kan rycka in med kort varsel och anpassa sig efter tider.

Dubbelt åtagande

Respondenterna beskriver sin yrkesroll utifrån två åtaganden som vi tidigare nämnt; arbetsgivaransvaret gentemot konsulterna och därmed även chef-och ledarskapsansvar samt leverans-och säljansvar av konsulter gentemot kundföretagen. Alla respondenter berättar att om en konsult ringer och sjukanmäler sig, som denne måste göra både till sin konsultchef och kundföretaget där hen jobbar, är de noggranna med att ringa och följa upp dagen efter hur konsulten mår och när denne kan jobba igen. Detta görs i egenskap av chef samt utifrån ett leveransansvar gentemot kunden då konsultchefen har ett ansvar för att se till att konsulten är på plats hos kunden och jobbar. Detta visar hur konsultcheferna har ett dubbelt åtagande då åtagandet som chef innebär att konsultchefen värnar om sin anställde och åtagandet som leveransansvarig innebär ett ansvar gentemot kunden att hitta en ny konsult som kan jobba.

På frågan vilka egenskaper som generellt sett är attraktiva för att en konsult ska vara anställningsbar svarar samtliga respondenter att social kompetens är mycket viktig. Detta då konsultcheferna upplever att denna färdighet efterfrågas av kunder. Anna belyser det som följande: ”*De är ju representanter för vårt varumärke där de är konsulter samt för uppdragstagaren där de jobbar, de som förstår det är guldkorn och de är ofta väldigt*

flexibla. Och sen såklart social kompetens, att vi skickar ut dem och vet att de kan göra ett bra jobb. Det sociala är viktigt eftersom de är konsulter ute hos olika företag". Social kompetens lyfts fram som önskvärd för konsulter då även de har ett dubbelt åtagande i och med att de ska representera bemanningsföretaget och även kundföretaget (Fontinha m.fl. 2012:834ff).

Citatet ovan belyser även vikten av att konsulterna är flexibla eftersom det underlättar för konsultchefen då denne har ett ansvar för att exempelvis förse kundföretagen med arbetskraft inom en kort tidsram. Konsultcheferna är måna om att konsulterna ska förstå innebörden av att även konsulterna har ett dubbelt åtagande då både åtagandet gentemot kunden och bemanningsföretaget påverkar konsultchefen. Detta då det är viktigt för konsultchefen ur ett leveransperspektiv att konsulten är en bra ambassadör för bemanningsföretaget för att kundföretaget ska uppleva att konsultchefen levererar kompetenta konsulter. Ur ett arbetsgivarperspektiv är det av värde att konsulten även visar lojalitet gentemot konsultchefen då denne vill ha tillgång till eftertraktade konsulter som konsultchefen kan använda för framtida uppdrag.

Relation till konsult och kund

Kundrelationen beskrivs som en utmaning många gånger då konsultchefen måste balansera denna med ett arbetsgivaransvar för konsulterna som ibland kan te sig motsättande. Anna nämner exempelvis att om en kund inte vill ha kvar en konsult i sin verksamhet, har hon inte mycket att säga till om. Detta beskriver hon ibland som problematiskt då hon i vissa fall inte håller med kunden i dennes sätt att agera gentemot konsulten men att hon ändå måste följa kundens riktlinjer då det är de som betalar för tjänsten. Det tvådelade ansvar som ingår i konsultchefernas roll; arbetsgivaransvar gentemot konsulter och sälj -och leveransansvar gentemot kunder, kan leda till att det skapas två typer av förhållanden för samma arbetsroll (Fontinha m.fl. 2012:834ff).

Några av konsultcheferna upplever att dessa två åtaganden kan leda till att de ibland upplever att de inte kan prestera likvärdigt inför de båda åtagandena. Anna uttrycker det som att ”*Kombinationen av rollerna kan göra att jag känner att jag inte kan leverera fullt ut på något sätt, ibland känns det som att man ska anpassa sig så mycket efter kunderna att man inte hinner vara en bra chef för konsulterna*”. Resultatet av denna studie visar att dessa ansvarsåtaganden ibland kan uppträda motstridigt och rollkonflikter kan uppstå för konsultchefen. Då kunden är nödvändig för organisationens och även konsultchefens

överlevnad skapas en viss typ av engagemang för konsultchefen inför ansvaret att leverera konsulter och upprätthålla en god relation till kunden. Då kundrelationen anses som mycket viktig kan det leda till att engagemanget för konsulterna blir lidande, konsultcheferna har ibland inte möjlighet att lägga ner samma tid för konsulterna som för kunderna. Detta då kundrelationen måste vårdas noggrant för att skapa en möjlighet för att kunna få nya uppdrag av kunden.

Som tidigare har nämnts har även konsulterna ett dubbelt åtagande gentemot bemanningsföretaget och kundföretaget. Då konsultcheferna inte träffar sina konsulter på daglig basis och därmed inte får den nära och personliga kontakten med dem, som de exempelvis har med sin egen chef på bemanningsföretaget, skulle det kunna leda till att konsulten känner mer lojalitet gentemot kundföretaget. Detta uttrycks av Josefine: *”Jag träffar ju dessvärre inte mina konsulter så ofta, men vi har ju kontakt via telefon och mail såklart, men det är ju inte riktigt samma sak. Därför så kan det ibland kännas som att de har bättre kontakt med kunden än med mig, de träffas ju mer”.* Konsulten har troligtvis en närmre relation med kundföretaget och dess medarbetare än med konsultchefen då de träffas dagligen. Detta kan leda till att det blir svårt för konsultchefen att uppfattas som en legitim ledare över konsulten, vilket ingår i det arbetsgivaransvar som konsultchefen har.

Då konsultchefen opererar som chef på distans för konsulten leder det inte sällan till att konsulten vänder sig till chefen på kundföretaget som hen jobbar tillsammans med. Detta då det blir mer ”naturligt” än att ringa till konsultchefen, det innebär alltså att den naturliga relationen mellan konsultchefen och konsulten är svårare att uppnå på distans. Vilket i sin tur kan medföra att konsultchefen kan uppleva att denne tappar legitimitet i sin roll som chef. Om konsulten vänder sig till kundföretaget om ärenden som konsultchefen ska ta hand om kan det innebära att konsultchefen upplever att denne tappar ”masken” gentemot kunden och konsulten. Eftersom att konsultchefens yrkesroll innebär att vara chef över konsulten och ta hand om alla ärenden som är kopplade till konsulten och dennes anställning. Alltså kan konsultchefen uppleva ett problem med sitt manér, vilket innebär det uppträdande som omgivningen förmodar att individen ska uppträda likt, om kunden tar hand om frågor som konsultchefen förväntas ha hand om (Goffman 2009:25,28ff)

I sin roll som konsultchef uttrycker samtliga respondenter, utom Lena, ett större tycke för arbetsgivaransvaret för konsulter än för leveransansvaret gentemot kund. Lena upplever dock att hon inte tycker mer eller mindre om någon roll och trivs med en kombination av dessa två

ansvarsområden. Trots detta upplever konsultcheferna att ansvaret gentemot kunden får större utrymme än vad konsulterna får. Detta då kunden står i fokus på grund av att de tilldelar konsultcheferna uppdrag och konsultcheferna måste anpassa sig efter kunden och dess krav och behov (Sennett 2000). Sara nämner att hon hade upplevt arbetsgivaransvaret som mer givande om hon hade haft en mer personlig anknytning till sina konsulter än det formella arbetsgivaransvaret.

Rollkonflikt

De två åtagandena kan även generera i en rollkonflikt för konsultcheferna då dessa kan ha motstridiga intressen. Sara exemplifierar denna rollkonflikt när hon beskriver hur hon blev tvungen att säga upp en konsult från sitt uppdrag på kundens begäran utan att kunna berätta den egentliga anledningen till uppsägningen. Detta då kunden tydligt hade uttryckt att denne inte ville berätta sanningen om varför personen inte fick jobba kvar. Istället blev hon på kundens uppmaning tvungen att skylla på organisationsförändringar på kundföretaget. Detta är en situation som kan bli problematisk för konsultcheferna då de har ett åtagande gentemot kunden, att denne ska bli nöjd och därmed bör följa kundens riktlinje. Samtidigt har konsultchefen ett åtagande gentemot konsulten, att ge feedback och coachning samt vara en bra chef. Hon uttrycker det såhär: *"Alltså där blev det verkligen en rollkonflikt för mig för på ett sätt så hade jag velat vara ärlig mot konsulten för hans eget bästa men jag kunde liksom inte det. För man måste ju vara trogen kunden också"*.

En rollkonflikt uppstår inför dessa två åtaganden och konsultchefen kan behöva välja att lägga större vikt vid det ena eller andra åtagandet. De upplever att åtagandet gentemot kunden tenderar att ta över i yrkesrollen och relationen med konsulterna prioriteras inte alltid i lika hög utsträckning som relationen med kunderna. Rollkonflikterna som uppstår kan således ses som en konsekvens av det dubbla åtagande som konsultchefen erhåller. Dessa rollkonflikter kan i sin tur eventuellt bidra till att konsultchefen känner sig splittrad emellan dessa åtaganden och som därmed inte kan ta sig an dem fullt ut.

Det framgår av studien att det dubbla åtagandet tenderar att leda till att konsultchefernas åtagande som chef för konsulten även präglas av ett ekonomiskt värde (Fontinha m.fl. 2012). Detta då konsultcheferna inte upplever det som positivt att konsulterna överrekryteras till kunden då detta leder till ett sämre affärsvärde eftersom den kontinuerliga kostnaden för konsulten som bemanningsföretaget fakturerar för försvinner. Det innebär alltså att konsultchefen inte ser den typen av utvecklingsmöjligheter för den anställde som positivt.

Vilket en annan chef eventuellt skulle göra vars anställda inte är den huvudsakliga försäljningsprodukten. Affären och den inkomst som en uthyrd konsult innebär för bemanningsföretaget är högre värderad för konsultchefen än vad den enskilde konsulten som medarbetare är. Det skulle eventuellt kunna leda till att konsultchefen försöker hämma möjligheten för sin konsult att bli tillsvidareanställd hos kunden, något som troligtvis är specifikt för rollen som konsultchef då dennes anställde även är det som hen tjänar pengar på.

Detta exemplifieras ytterligare i och med respondenternas svar på frågan: "Hur reagerar du om en kund vill överrekrytera en konsult från er?" då samtliga respondenter svarar att de känner en dubbelhet inför det. Detta då de upplever det som positivt i bemärkelsen att överrekryteringen bevisar att de har gjort rätt matchning samt att de blir glada för konsultens skull då konsulterna ofta upplever det som positivt att bli anställd av kundföretaget då de anställningarna ofta är av tryggare karaktär. Men konsultcheferna upplever att den negativa delen, alltså att den kontinuerliga kostnaden försvinner, överväger den positiva delen av en överrekrytering. Amanda berättar att *"Jag skulle nog säga att man inte blir jätteglad faktiskt… Helst vill man ha kvar de så länge som möjligt för att tjäna på dem"*.

Det dubbla åtagandet som konsultchefer har upplevs som problematiskt i vissa fall, när exempelvis en kund och konsult har motstridiga intressen och konsultchefen hamnar mittemellan dessa intressen och tvingas mer eller mindre att lägga fokus på den ena eller andra. Om det till exempel uppstår konflikter på arbetsplatsen där konsulten befinner sig då konsultchefen behöver agera mellanhand och medla mellan konsulten och kundföretaget samt reda ut konflikten. Detta upplevs av konsultcheferna som en svår uppgift då denne inte själv har varit på arbetsplatsen och själv bevittnat händelseförloppet. Anna beskriver att det många gånger kan vara svårt för konsultchefen att då ställa krav på kunden eller gå emot kunden, då kunden förmodligen kan välja att anlita ett nytt bemanningsföretag. Detta exemplifierar konsultchefens dubbla åtagande gentemot konsulten och kunden, där kundåtagandet kan bli mer påtagligt i vissa fall (Fontinha m.fl. 2012:834ff).

Konsultcheferna känner ofta att de bör följa kundens linje och därför blir det problematiskt när konflikter uppstår mellan kunden och konsulten. Då kunden ger konsultchefen uppdrag, alltså en affär att tjäna pengar på och att bemanningsföretaget går med vinst, upplever konsultcheferna att kundens intresse ofta prioriteras. I och med att konsultchefen är ansvarig för och chef över konsulterna innebär det att en konflikt mellan kunden och konsulten skapar ett dilemma för konsultchefen. Detta då konsultchefen har två åtaganden att ta hänsyn till och

respondenterna upplever att kundåtagandet kan ta över vid exempelvis en konflikt på grund av dess affärsvärde, det vill säga att konsultchefen inte har råd att tappa kunden. En orsak till detta skulle kunna vara att en konsult är utbytbar i högre utsträckning än en kund. Då en viktig del av yrket som konsultchef består av att leverera konsulter och fullföra uppdragen gentemot kunderna, kan det leda till att chefskapet får lida. Vilket konsultcheferna upplever som problematiskt då de vill vara bäst tänkbara chefer för sina konsulter.

Studien visar att de flesta konsultcheferna tenderar att ta kundens parti i dessa fall, trots att detta kanske inte alltid är i linje med vad de personligen anser vara rätt. Detta kan tolkas mot bakgrund av Sennetts (2000) teori om att individen kan lyckas i sin karriär genom att anpassa sig efter villkoren i arbetslivet och att det även kan leda till att individen åsidosätter sin egen moral (Sennett 2000:43f, 89). Kundrelationen kan i vissa fall ta över de två olika åtagandena och kunden har således en makt över konsultchefen. Denna utspelar sig genom att kunden har tolkningsföreträde i de flesta situationer och även genom att det är kunden som förser konsultchefen med uppdrag och således jobb.

Sammanfattning om det dubbla åtagandet

Sammanfattningsvis är det tydligt att alla respondenter upplever att det dubbla åtagandet, som utspelar sig gentemot konsulterna respektive mot kunderna, många gånger är problematiskt för konsultcheferna. Arbetsgivaransvaret för konsulterna och sälj- och leveransansvaret för kunderna tenderar att ibland komma i konflikt med varandra. Detta kan i sin tur leda till en rollkonflikt för konsultcheferna som försöker att tillgodose båda parters intressen. Dock verkar många av konsultcheferna prioritera relationen med kunderna framför relationen med konsulterna, detta då det är kunderna som ger dem uppdrag och likaså jobb. Konsultcheferna är måna om att vårda kundrelationen väl, eftersom det inte sällan genererar i fler uppdrag åt bemanningsföretaget. Kundens åsikter och intressen väger tungt för konsultcheferna samtidigt som de vill vara bra arbetsgivare för konsulterna. De dubbla åtagandena kan även, för några av respondenterna, leda till att de olika rollerna utförs halvdant ibland då det är svårt att hinna med båda två fullt ut.

Rollförväntningar

Samtliga konsultchefer uttrycker att konsulterna har olika förväntningar på dem som arbetsgivare. Anna berättar att hennes konsulter ofta förväntar sig att hon ska ha full insyn om vad som händer på arbetsplatsen, något som kan vara svårt då hon ibland ansvarar för över 15 uppdrag samtidigt. Därav kan hon känna att hon inte lever upp till konsulternas

förväntningar. Konsultcheferna ger uttryck för att de ibland brister i sitt manér, att de således inte lever upp till konsulternas förväntningar kring hur de ska agera i egenskap av chef för konsulterna (Goffman 2009:25,28ff). Detta innebär i sin tur att de förväntningar som konsulterna har på konsultchefernas yrkesroll inte alltid stämmer. Konsulterna har en förväntning om att konsultcheferna ska ha en god insyn i deras dagliga arbete och ha en god förståelse för den interna kulturen på företaget. Detta är dock något som är svårt för konsultcheferna att leva upp till eftersom de inte själva jobbar på kundföretaget och därmed är hänvisade till andrahandsinformation från konsult och kund om vad som sker på arbetsplatsen. Återigen är distansen med och skapar problem för konsultcheferna gällande ambitionen att leva upp till rollen som chef till fullo. Distansen medför att det är mycket svårt för konsultcheferna att ha full insyn i konsulternas arbetstillvaro och mestadels av kontakten dem emellan sker över telefon och mail.

Respondenterna, som jobbar på tre olika bemanningsföretag, beskriver hur de vid introduktion med konsulterna går igenom en så kallad konsulthandbok. Denna handbok beskriver skyldigheter respektive rättigheter, sjukdomspolicy och hur konsulterna ska gå tillväga vid tidsrapportering av schemalagda timmar. På detta sätt får konsulterna information om vem de ska vända sig till om diverse problem uppstår och vilka förväntningar de kan ha på sin konsultchef. Lena menar även att konsulthandboken innebär att hon förväntar sig att konsulten ska rätta sig efter denna. Konsulthandboken hjälper till om det skulle uppstå eventuella tvister och problem under konsultens arbetsperiod, detta då konsultchefen kan hänvisa till handboken och de riktlinjer som den står för.

Amanda belyser detta som följande: *"Det är väldigt skönt om konsulterna är självständiga och sköter sina uppdrag och inte behöver så mycket tid från mig. Men de ska ju kunna ha förväntningar på att vi kan och är deras chefer. Det är alltid skönt om de vänder sig till oss med rätt frågor istället för att inte de har lyssnat när man ger dem instruktioner exempelvis med konsulthandboken".* Detta kan tolkas utifrån Goffmans (2009:28ff) begrepp manér, det vill säga konsulternas förväntningar på hur konsultchefen ska agera utifrån rollen som chef. Konsulthandboken är således ett redskap för konsultchefen att styra konsulternas förväntningar på hur konsultchefen ska agera (Goffman 2009:28ff). Vidare nämner Goffman även att det är viktigt att upprätthålla den sociala status som en individ har, exempelvis som chef, och att hen verkligen agerar tydligt utifrån den rollen. Det är således vitalt att konsultchefen agerar enligt det sätt som omgivningen förväntar att en ska chef agera likt. Detta för att inte tappa förtroendet från sin omgivning (Goffman 2009:25). Alla

intervjupersoner nämner att de vill agera och handla på rätt sätt utifrån sin chefsroll för att konsulterna ska känna förtroende för dem i egenskap av arbetsgivare och chef. Det är därmed viktigt för respondenterna att de upplevs som legitima i rollen som chef över sina konsulter, annars finns det en risk för att konsulterna tappar förtroende för dem som chef.

Genomgående i intervjuerna åskådliggör konsultcheferna två olika ansvarsområden och åtaganden som de har i sin yrkesroll som har nämnts tidigare; sälj- och leveransansvar gentemot kunderna och ett arbetsgivaransvar gentemot konsulterna. Detta går att koppla till hur Goffman belyser en individs uppträdande och den sociala statusen som rollen medför (Goffman 2009:28ff). En konsultchef har alltså två tydliga uppträdanden och sociala roller, som sälj- och leveransansvarig samt som chef för konsulterna. Det innebär att de har en social status att upprätthålla samt ett förväntat uppträdande att agera likt beroende på omgivningen. Gentemot kunden är det av stor vikt att konsultcheferna uppträder professionellt och tillmötesgående samt levererar bra konsulter. Gentemot konsulten bör de uppträda likt en ledare och tydligt visa sitt chefskap genom att exempelvis uttrycka vilka regler som gäller för anställningen samt på grund av den distans som finns förtydliga hur kontakten dem emellan ska se ut.

Strategier för att hantera det dubbla åtagandet

Det kan ibland vara svårt för konsultchefen att utöva ledarskap gentemot konsulterna då det ofta blir en uppgift som sköts av konsultens närmsta chef på arbetsplatsen. Som Amanda nämnde ovan är det tidsbesparande för konsultchefen om konsulterna är relativt självgående och inte behöver ett stort stöd. Sara nämner även att hon försöker att vara oerhört tydlig och väldigt rak i sin kommunikation gentemot de konsulter som har mycket förväntningar på henne som chef, detta då hon vill att de ska förstå hennes riktlinjer. Sara och Josefine nämner båda två att tydlig kommunikation är nödvändigt för att ge konsulterna rätt förväntningar redan från början vid anställning. Detta genom att tydliggöra att de har arbetsgivaransvaret medan konsultens chef på arbetsplatsen har ansvar för att leda och fördela arbetet och allt som rör arbetsuppgifterna, något som redan tydliggörs i konsulthandboken.

Amanda har en strategi där hon agerar personligt gentemot konsulterna för att de ska få förtroende för henne. Samtidigt kan det enligt henne medföra att konsulterna utnyttjar detta och hon kan känna sig lite som en "mamma" åt de. För att undvika detta försöker hon tydligt markera sin chefsposition och uttrycker till konsulterna vad hon förväntar sig av de som chef. Det är av betydelse att även konsulterna upprätthåller en fasad och agerar enligt de

förväntningar som finns på dem för att konsultchefen ska känna förtroende för dem som arbetstagare. Amanda berättar även att hon ibland, både inför konsulterna och kunderna, uttrycker att hon har större kunskap om en given situation än vad hon faktiskt har, för att dessa parter inte ska tappa förtroende för henne. Anna och Josefine upplever att de ibland kan behöva mörka eller försköna viss information till både kunder och konsulter för att vidmakthålla legitimitet i rollen som konsultchef. Detta då de vill att såväl kunderna som konsulterna ska känna förtroende för dem och att de har ”koll på läget”.

Att använda sig av denna typ av strategi visar att konsultcheferna försöker upprätthålla en form av mask eller fasad för att framstå som legitim i sin yrkesroll (Goffman 2009:28ff). Detta skulle kunna vara ett sätt att hantera det dubbla åtagandet som konsultcheferna har, då de behöver uppvisa två typer av legitimitet i sin yrkesroll kan ett alternativ för att hantera detta vara att använda sig av ”masker” i olika sammanhang. Det verkar mer eller mindre som att konsultcheferna medvetet använder sig av denna strategi då de uttryckligen berättar hur de agerar på olika sätt i sin roll gentemot kunder och konsulter. Gentemot kunderna försöker konsultcheferna exempelvis uppvisa att alla kunduppdrag är genomförbara och att de har kontroll över situationen och gentemot konsulterna försöker de visa ledarskap och tydlighet i egenskap av chef. För att konsultcheferna ska få förtroende från kunderna och konsulterna i sin roll behöver de uppvisa en viss typ av fasad och beteende som gör att parterna tror på de i egenskap av yrkesrollen konsultchef. Att försköna verkligheten, sin egen arbetsprestation och kapacitet verkar vara en strategi som de använder sig utav för att uppnå förtroende (Goffman 2009:25). Detta kan tolkas som en form av intryckstyrning och kommer att belysas nedan.

Konsultchefens användning av intryckstyrning

Anna nämner att hon ibland framställer vissa uppdrag som genomförbara gentemot kund, trots att hennes egentliga uppfattning är att uppdraget är svårt och komplicerat. Detta för att uppfattas som positiv vilket ofta uppskattas av kundföretagen. På detta sätt får kunderna förtroende för henne i egenskap av sälj- och leverans ansvarig. Kunderna får tillit till henne och detta bidrar till att de tror att hon kan genomföra uppdraget trots att det kan vara svårt. Josefine berättar att hon har framställt ett kundföretag som mer attraktivt än vad hon egentligen uppfattar det som för att konsulten ska bli intresserad av att arbeta där. Dock poängterar hon att det inte är okej att överdriva bilden alltför mycket eller rentav ljuga. Det är viktigt att, enligt Josefine, kunna balansera det som ska säljas in och eventuellt försköna till viss mån utan att ljuga; *”Om kunden uppfattar det som att jag tror på konsulten så får kunden automatiskt mer förtroende för konsulten och affären kan lättare gå hem. Men*

självklart får man inte ljuga men det kan vara bra att krydda lite ibland och fokusera på det positiva med en konsult". Detta visar på att konsultcheferna använder sig av olika typer av intrycksstyrningar då de försöker styra kundens intryck av dem, det vill säga att kunden ska uppfatta konsultchefens bedömning av en konsult som något att lita på (Goffman 2009:13f). Vilket är av vikt för konsultchefen för att upprätthålla en legitimitet i sin yrkesroll och prestige i sitt arbete som spelar roll för hur de uppfattas av sina konsulter och av kunder.

Konsultchefen får inte ge sken av att de glorifierar verkligheten varken inför kunden eller inför konsulten, detta då förtroendet och förväntningarna på deras yrkesroll troligtvis skulle suddas ut. Som nämndes ovan måste intryckstyrningen ske med en viss form av finess, detta för att konsultchefen och bemanningsföretaget inte ska tappa sitt anseende och därmed tappa masken. Konsultcheferna fokuserar ofta på att ge en positiv bild av en konsult för att styra kundens intryck av konsulten. Värt att poängtera är dock att ge en alltför positiv bild av en konsult och därmed överdriva kan snarare motverka konsultchefens legitimitet. Om konsultchefen sätter en konsult på en piedestal och målar upp en bild som inte stämmer överens med verkligheten kommer kunden att tappa förtroende för konsultchefens bedömning. Vilket i sin tur skulle kunna leda till att konsultchefen förlorar ett kundsamarbete om kunden inte längre skulle tro på konsultchefens kompetens.

Med andra ord krävs det en fin balansgång i sättet att försöka styra intryck och uttrycka sig på gentemot kunden. Därmed får konsultchefen inte missbruka intrycksstyrningen, utan denne måste fortfarande se till att kunden blir nöjd med leveransen av konsulterna och således måste konsulterna som presenteras för kunden vara lämpliga kandidater för rollen, detta för att konsultchefen inte ska förlora sin position gentemot kunden. Goffmans (2009:13f) begrepp intryckstyrning är ett verktyg som konsultcheferna nyttjar sig av för att uppfattas som legitima i sina roller som arbetsgivare och sälj- och leveransansvarig. Konsultcheferna vill att båda relationer ska uppfattas som tillförlitliga och att kunderna samt konsulterna ska känna att konsultchefen tar sig an respektive åtagande fullt ut. Något som ibland kan vara svårt att leva upp till då dessa två åtaganden kan ha motstridiga intressen, exempelvis om kunden och konsulten ser på en situation på olika sätt och konsultchefen ska agera medlare. Konsultchefen vill göra kunden nöjd men samtidigt tillgodose sin anställdes behov och kan därav känna att denne slits mellan två lojaliteter.

Även kunderna har tydliga förväntningar på hur konsultchefen ska agera. Alla respondenter tar upp att det är väldigt viktigt med tydlig återkoppling till kunderna. Att de kontinuerligt

låter kunden följa med i processen att hitta rätt konsulter och ge kunden insyn i vad som faktiskt görs, vilket ibland är svårt att upprätthålla till fullo. De måste hela tiden försöka få kunden att få tillit till att de kommer leverera enligt arbetsplanen; ”*Jag menar om jag inte tror att vi kommer klara uppdraget så vill jag helst inte ge sken av detta till kunden, utan då får jag ta till alla medel så att det blir klart. Man vill ju inte förlora uppdraget till en konkurrent*”. Lena tar upp att om inte kunden får tillit till henne som konsultchef kan det bli svårt att få fler uppdrag av den kunden då det finns andra bemanningsföretag för kunden att nyttja. Kundernas förväntningar på att konsultchefen ska leverera konsulter bidrar till att de får förtroende för dem i egenskap av leveransvarig. Om detta förtroende bryts kan kunderna därmed snabbt nyttja sig av att annat bemanningsföretag då konkurrensen på marknaden är väldigt tuff för bemanningsföretag. Därmed om kundföretagen väljer att bryta samarbetet med bemanningsföretaget och därmed konsultchefen, har kundernas förväntningar och manér på bemanningsföretaget brustit, och de kan då gå vidare till nästa bemanningsföretag på marknaden (Goffman 2009).

Förväntningar kring chefskapet

Både Sara och Josefine nämner att det finns vedertagna förväntningar på hur en ska vara som chef. Sara nämner exempelvis att media skildrar ”vem som är en bra chef” och ”vem som inte är en bra chef” och att det finns en allmän uppfattning om detta. Josefine tar upp att det i samhället råder tydliga åsikter om hur en bra chef ska vara; tydlig, lyhörd, rättvis och samtidigt medmänsklig. Detta går att relatera till hur Goffman beskriver hur människor försöker att eftersträva idealet som samhället skapar utifrån olika normer som finns på olika roller (Goffman 2009:39f). Ovanstående är något som både Josefine och Sara upplever som besvärligt ibland då de vill försöka uppnå ett hedervärt chefskap i den utsträckning det går. Samtidigt som det kan vara svårt att alltid leva upp till de förväntningar som konsulterna har på dem gällande chefskapsegenskaper såsom att coacha konsulterna i sitt arbete och ha en insyn i den arbetsprestation som utförs (jfr Yukl 2010:19ff).

De flesta konsultcheferna påpekar även att de tycker att det är viktigt att vara en bra chef för sina konsulter. Detta förmodligen för att konsulterna har förväntningar på dem, men även för att de själva vill vara bra chefer för att uppleva en stimulans i att de åtar sig arbetsgivaransvaret på ett skickligt sätt. De uppfattar även att sälj- och leverans ansvaret ibland kan ta över yrkesrollen och att detta leder till att de inte alltid hinner vara den chef som de eftersträvar och likaså är det något som de upplever som besvärligt i sin yrkesroll. Detta då de har en idealiserad föreställning om hur en ska agera i den yrkesroll som de innehar och

därmed vill leva upp till den bilden. Således kan dessa förväntningar kring chefskapet och hur en ska vara som chef bidra till att konsultchefen ibland känner att de inte kan utöva rollen som chef på det sätt de önskar, då de inte känner att de räcker till vare sig tidsmässigt eller resursmässigt.

Sammanfattning om rollförväntningar

Såväl kundföretagen som konsulterna har förväntningar på hur konsultchefen bör agera och uppträda gentemot dem. Konsultcheferna försöker bland annat genom att grundligt gå igenom konsulthandboken med konsulterna och därmed tydliggöra att de är arbetsgivare och att konsulterna därav ska ringa till konsultcheferna och sjukanmäla sig, ansöka om semester till och så vidare. Gentemot kunderna försöker konsultcheferna att leva upp till kundernas förväntningar kring leveranser av konsulterna. Konsultcheferna styr intrycken genom olika strategier genom att bland annat försköna verkligheten eller anamma ett ”ingenting är omöjligt” förhållningssätt gentemot kunden. De använder sig av olika fasader inför konsult respektive inför kund. Detta då konsulterna och kunderna har olika slags förväntningar på konsultcheferna. Konsulcheferna måste i sin vardag leva upp till förväntningar på hur de ska agera i egenskap av chef och samtidigt leva upp till kundföretagens förväntningar att konsultchefen levererar kvalificerade konsulter i tid.

Resultat och analys i ljuset av tidigare forskning

I Olofsdotters (2008) studie tenderade konsultcheferna att prioritera åtagandet gentemot kunden och likaså förefaller det vara för de flesta konsultcheferna i den här studien. Denna studie visar på samma problematik som framgår av Olofsdotters (2008) avhandling, att konsultchefen många gånger ställs inför svåra situationer på grund av sitt dubbla engagemang. I vissa fall ter sig åtagandena gentemot kund och konsult motstridigt och det kan därför upplevas som en svårighet att försöka tillgodose båda parters behov och konsultcheferna tvingas ibland prioritera ett av de. I denna studie har konsultcheferna skildrat denna problematik och gett uttryck för att de inte vill behöva tvingas välja mellan sina två åtaganden. Olofsdotter (2008) belyser även att konsultcheferna inte får en direkt insyn i konsulternas arbetsprestationer på grund av den distans som existerar de emellan. Detta var även talande för denna studie då konsultcheferna upplevde en svårighet i att uppnå ett ultimat chefskap på grund av den rumsliga och sociala distansen.

Walter (2005) framhäver i sin studie att kundrelationen får stor betydelse i en konsultchefs yrkesroll. Vilket enligt honom bidrar till att kunden får tolkningsföreträde då denne kan

avsluta konsulter om denne behagar vilket gör att konsultchefen anpassar sig efter kundens behag. Detta framgår även av resultaten i denna studie då konsultcheferna uttrycker att de i stor utsträckning måste anpassa sig efter kunden och dennes krav. Eftersom att kunden är anledningen till att uppdragen existerar avsätter de flesta konsultcheferna generellt sett mer energi och tid för det åtagandet. Walter (2005) fokuserar mycket på hur matchningen går till mellan konsult och uppdrag, detta är något som vi inte har behandlat ingående i denna studie. Dock är det relevant bakgrundsfakta för att förstå hur processen går till då detta är en stor del av konsultchefens yrke.

Diskussion

Denna studie har för avsikt att besvara hur konsultchefer upplever ett dubbelt åtagande i och med ett arbetsgivaransvar för konsulter och leveransansvar gentemot kunder. Ambitionen har även varit att undersöka huruvida eventuella rollkonflikter skulle kunna uppstå och hur konsultcheferna i förekommande fall hanterar dessa konflikter. Syftet med studien har således varit att ta reda på hur konsultcheferna påverkas av ett dubbelt engagemang samt hur de hanterar balansgången däremellan. Följaktligen har studien inte problematiserat hur konsultcheferna utför sitt arbete utan fokus har varit hur de uppfattar och hanterar sitt arbete och sin yrkesroll. Denna studie gör inte anspråk på att generalisera resultaten till populationen konsultchefer, det vill säga konsultchefer överlag. De resultat och tolkningar som har presenterats beskriver hur de konsultchefer, som har intervjuats för denna studie, upplever sin yrkesroll och sina åtaganden.

Studiens resultat

Resultatet av studien visar att ett dubbelt åtagande existerar för konsultcheferna likt det som Fontinha med flera (2012) visar i sin studie där konsulter upplever ett dubbelt åtagande gentemot bemanningsföretaget som de är anställda av och kundföretaget som utgör arbetsplatsen. Balansgången mellan arbetsgivaransvaret och sälj – och leveransansvaret upplevdes av de flesta konsultchefer som en utmaning. Konsultcheferna använde sig därför av strategier för att hantera det dubbla åtagandet, gentemot båda parter, genom intrycksstyrning. Detta då de försökte styra intrycket av dem som konsultchef från sin omgivning. I enlighet med Goffmans (2009) teori använde sig konsultcheferna av olika ”masker” för att upprätthålla sin yrkesroll gentemot antingen kunden eller konsulten. Sennetts (2000) teori om att karaktären kan urholkas i strävan efter att lyckas i karriären i ett flexibelt klimat var även applicerbart på resultaten av denna studie. Detta då konsultcheferna upplevde att anpassningen till kundens behov kunde leda till att den egna moralen fick ta ett steg åt sidan i vissa fall.

Denna studie visar att en av svårigheterna för konsultcheferna är att chefskapet och ledarskapet emellanåt kan bli negativt betingat. Kunden har ett maktövertag och tolkningsföreträde framför konsultchefen och den sociala distansen, som råder mellan konsulterna och konsultchefen, försvårar konsultchefens ledarskap. Sennett (2000:64) diskuterar att organisationer vill ha engagerade men samtidigt flexibla medarbetare och ställer sig frågan om dessa egenskaper är förenliga med varandra? I denna studie anser vi att

dessa två egenskaper inte är helt förenliga med varandra. Det råder egentligen inga tvivel om att konsultcheferna vill vara bra chefer och arbetsgivare för konsulterna och därmed visa engagemang för sina konsulter. Dock är det tydligt att konsultchefens flexibilitet gentemot både kunder och konsulter tenderar att ta över konsultchefens engagemang. Ibland är det helt enkelt för mycket att göra, både tidsmässigt och resursmässigt, för att hinna med själva chefskapet och att hinna visa engagemang och även agera därefter gentemot framförallt konsulterna. Detta då det är kundföretagen och lönsamheten som många gånger prioriteras.

Svar på studiens syfte och frågeställningar

För att knyta an till forskningsfrågorna som formulerades för denna studie har resultatet visat att det dubbla åtagandet är problematiskt att hantera i yrkesrollen som konsultchef. Kundrelationen får en avgörande betydelse och åtagandet gentemot kunden kan få en alltför stor plats. Detta då kunden är bemanningsföretagets levebröd och därav mycket viktig. Det kan dock leda till att konsultåtagandet ibland får lida på grund av ovan nämnda. Då konsultcheferna inte jobbar på samma arbetsplats som konsulterna upplever konsultcheferna att det är svårt att utöva ett ledarskap med tillhörande element; däribland att coacha konsulten samt att ha insikt i konsultens arbetssituation och prestation. Detta leder till att engagemanget gentemot konsulterna kan avta. Kunden utgör en stor del av konsultchefernas arbete och de tvingas att vara flexibla och ofta anpassa sig efter kundens behag, vilket ibland kan upplevas som frustrerande.

Rollkonflikter kan uppstå när de två åtagandena ställs emot varandra och har motstridiga intressen, exempelvis om en konsult ska bli avskedad från ett uppdrag på uppmaning av kunden men denne inte vill att konsulten ska veta varför. Det kan då leda till en rollkonflikt för konsultchefen då denne i egenskap av chef vill ge feedback till sina konsulter men även vara kunden till lags. Det kan även uppstå en motsättning mellan den egna moralen och kundens önskemål om exempelvis kunden vill tumma på arbetsrättsliga krav och konsultchefen inte vill det. Studien visar även att vid de olika rollkonflikterna som kan uppstå i och med det dubbla åtagandet tenderar kundrelationen att ta över och till stor del styra konsultchefens arbete.

Som nämndes ovan framgår det av studien att kunderna får relativt stort inflytande över konsultchefernas arbete. Kunderna har en kravprofil för vilka egenskaper som är önskvärda för konsulter, vilket eventuellt skulle kunna leda till att det skapas en relativt homogen arbetsplats på kundföretaget. Detta då kunderna ofta har krav om att konsulterna ska vara

bland annat flexibla och socialt kompetenta. I Walters (2005) studie visar resultaten bland annat att bemanningsföretag använder sig av klassificering när de ska matcha ett uppdrag med konsult för en kunds räkning. Detta troligtvis för att lättare kunna sortera bort kandidater som inte är aktuella för uppdraget. Dock skulle det kunna leda till att de som söker jobb via bemanningsföretag som har kompetens som inte passar in i det system som bemanningsföretaget har byggt upp utifrån klassificering sorteras bort. Detta klassificeringssystem bygger troligtvis på kundens kravprofil för en tjänst vilket då i sin tur skulle kunna leda till att vissa profiler som inte är ”översättbara” för kunden inte behandlas (Walter 2005:175ff).

Förslag på eventuella åtgärder för olika problem som konsultchefer står inför

Poängen men denna studie har varit att försöka tydliggöra hur konsultchefer upplever sin yrkesroll och hur de två åtagandena gentemot kund och konsult utspelar sig. Utifrån materialet går det inte att undkomma att det är en stor utmaning för konsultcheferna att vara chef över konsulter som inte befinner sig på samma arbetsplats som dem själva. Således är konsultchefen utsatt för en svårhanterlig situation där de måste utöva ett ledarskap på social- och rumslig distans. Vad kan det finnas för eventuella åtgärder för att lösa denna problematik och hur kan det gå att eventuellt råda bot på distansen mellan konsultchefen och dennes konsulter?

Den rumsliga distansen går som ovan nämnt inte att komma undan, vi tror därför att det kan vara av stor vikt att göra konsulträffarna mer ”attraktiva” för konsulterna. Detta då det ligger i konsultchefens intresse att fler konsulter dyker upp på dessa träffar. Här existerar nämligen chansen för konsultchefen att föra ett samtal som är av en mer informell karaktär med sina konsulter och även att uttrycka och visa sin chefsroll tydligare än vad som är möjligt via kommunikationsmedel som telefon och mail. Att exempelvis fråga hur konsulten trivs på jobbet och även därigenom läsa av samt lära känna hen bättre. Det borde således läggas mer tid och resurser på att göra dessa konsulträffar mer attraktiva för att ge konsultchefen chansen att på ett mer informellt vis utöva chefskap gentemot konsulterna. Detta skulle i sin tur eventuellt kunna bidra till att den sociala distansen mellan konsultcheferna och konsulterna skulle minska, och konsultchefens legitimitet som chef skulle emellertid kanske öka.

För att få fler konsulter att dyka upp på konsulträffar hyser vi tilltro till att öka prestigen i att vara konsult och att därmed få konsulterna att känna större lojalitet till bemanningsföretaget

som de är anställda av. Att konsulterna känner sig stolta som anställda och som ambassadörer för bemanningsföretaget. I studien har det framkommit att det kan vara svårt att motivera anställningsformen för konsulter som anställda av bemanningsföretaget. Redan i det skedet kan det troligtvis innebära svårigheter för konsultchefen som måste utöva chefskap över konsulter som redan från början är tveksamt inställda till rollen som konsult. Bemanningsbranschen har vuxit fram som en konsekvens av arbetsmarknadens numera flexibla karaktär där fast anställning inte utgör samma självklarhet som det tidigare har varit. Det borde ligga i både kundföretagens och bemanningsföretagens intresse att höja konsulternas prestige och få dem att känna sig mer attraktiva och betydelsefulla. Som flera konsultchefer har nämnt i denna studie, de konsulter som är bra vill de väldigt gärna behålla och tilldela flera uppdrag i framtiden.

Vidare är även vår uppfattning, baserat på resultatet av studien, att återkoppling och således en tydlig feedback är av stor betydelse för konsultchefens yrkesroll. Detta för att bland annat få en mer naturlig relation till konsulterna. Därutöver är det vitalt att återkoppling sker kontinuerligt mellan kundföretagen och konsultchefen för att underlätta för konsultchefen att kunna agera i tid, exempelvis vid en konflikt mellan kunden och konsulten. Detta då de inte sällan måste agera mellanhand mellan kundföretagen och konsulterna på i sin yrkesroll.

En annan viktig del i konsultchefens yrkesroll är att matcha uppdrag med konsult och för att på bästa sätt lyckas med det krävs en förståelse för kundföretaget och dess interna kultur. Då konsultchefen inte själv jobbar på företaget blir denne hänvisad till kunden för information om detta. Det har dock hänt att kundföretagets beskrivning av kulturen och arbetsatmosfären inte har överensstämt med verkligheten, det kan då vara svårt att få till rätt matchning. Därav krävs troligtvis en hel del kundbesök, möten och samtal med de anställda på arbetsplatsen för att lättare förstå vilken typ av konsult som passar in där.

Förslag för vidare forskning

Något som framkom i denna studie var att konsultcheferna många gånger vid matchning av konsult och uppdrag presenterar ”säkra kort” som kandidater för kundföretagen. Detta var något som vi fann intressant och som vi anser skulle vara tänkvärt att forska mer kring. Ovanstående föll inte in under våra forskningsfrågor och är därmed inget som vi har problematiserat i tillräckligt stor utsträckning. En annan aspekt som skulle vara intressant att studera är hur kundföretagen respektive konsulterna upplever konsultchefens legitimitet som sälj- och leveransansvarig samt som arbetsgivare.

För framtida forskning skulle det även vara intressant att bygga på denna studie och anlägga ytterligare en aspekt och studera hur konsultchefen hanterar ett tredubbelt åtagande som råder gentemot bemanningsföretaget, konsulterna samt kundföretagen. En annan tänkvärd ingång, för en liknande studie, hade varit att anlägga ett genusperspektiv för att undersöka om det finns några eventuella skillnader i hur manliga konsultchefer respektive kvinnliga upplever och hanterar sin yrkesroll.

Under studiens gång har vi kommit till insikt om att definitionen av chefskap skulle behöva utvecklas ytterligare för att i större utsträckning inkludera ett chefskap som sker på distans (jfr Yukl 2010:19ff). I dagens samhälle anpassar sig organisationer allt mer efter det flexibla klimatet som råder på arbetsmarknaden. Då den traditionella definitionen av ett chefskap utgår från att chefer arbetar på samma arbetsplats som sina medarbetare tror vi därmed att det skulle vara lämpligt att vidga definitionen av chefskap ytterligare. Detta för att ta mer hänsyn till ett chefskap som verkar i en flexibel miljö såsom konsultchefer på ett bemanningsföretag gör (Sennett 2000).

Som tidigare har nämnts i uppsatsen existerar det inte mycket forskning kring konsultchefer och dess upplevelse av sin yrkesroll. Vi tror att det är av värde att mer forskning i framtiden berör detta ämne då bemanningsbranschen i dagens samhälle har en betydande roll på arbetsmarknaden. Konsultcheferna har en viktig roll i att samspelet mellan bemanningsföretagen, konsulterna och kundföretagen ska fungera.

Källförteckning

Trycka källor

Aspers, Patrik (2011). *Etnografiska metoder- Att förstå och förklara samtiden.* Stockholm: Liber.

Fontinha, Rita, José Chambel, Maria & De Cuyper, Nele (2012). ”HR attributions and the dual commitment of outsourced IT workers”, i: *Personnel Review, 41*(6), s. 832-848.

Goffman, Erving (2009). *Jaget och maskerna: en studie i vardagslivets dramatik*. (5. uppl.) Stockholm: Norstedts förlag.

Layder, Derek (1998). *Sociological Practice***:** *Linking Theory and Social Research.* London: Sage.

Olofsdotter, Gunilla (2008). *Flexibilitetens främlingar – om anställda i bemanningsföretag.* Doktorsavhandling. Sundsvall: Mittuniversitet.

Sennett, Richard (2000). *När karaktären krackelerar*. Stockholm: Atlas.

Trost, Jan (2010). *Kvalitativa intervjuer.* Lund: Studentlitteratur AB.

Vetenskapsrådet (2011). ”*God forskningssed”.* Stockholm: Vetenskapsrådet.

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

Yukl, Gary (2010). *Leadership in Organizations.* (8. uppl.) Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Prentice Hall.

Elektroniska källor

Bemanningsföretagen, (2014) https://www.bemanningsforetagen.se/branschfragor/om-branschen_1/fakta [2015-11-10]

Bäckström, Henrik (2015) *Nyckelfaktor på svensk arbetsmarknad i:* Sanning om bemanning – en blogg från bemanningsföretagen. [Blogg] 29 oktober. http://blogg.bemanningsforetagen.se [2015-11-10]

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide.

Uppmjukningsfrågor

- Hur länge har du jobbat som konsultchef?
- Har du jobbat inom någon annan bransch än inom bemanning?
- Vad finner du intressant med att jobba i bemanningsbranschen?
- Hur länge tror du att du kommer att jobba inom bemanning?

Tema 1 - Relationen med konsulterna

- På vilket sätt visar sig arbetsgivaransvaret för konsulterna i ditt dagliga arbete?
- Hur motiverar du konsulter/ kandidater att ta sig an olika uppdrag?
- Vad är den största utmaningen med att hantera konsulter? Vilka typer av situationer kan vara svårhanterliga?
- Vilka förväntningar upplever du att konsulter brukar ha på dig som konsultchef samt vice versa? Hur gör du för att möta de eventuella förväntningar som konsulter har?
- Hur utövar du ett ledarskap på distans? Ge exempel på hur du gör för att konsulterna ska känna förtroende för dig?
- Hur tänker du när du skall matcha uppdrag med konsulter? Hur går du tillväga? Vilka svårigheter finns det med "matchningen"?
- Hur upplever du att tidspressen kan påverka ambitionen att hitta rätt kandidat i matchning?
- Vilka egenskaper är generellt sett attraktiva för att en konsult skall vara anställningsbar för dig?

Tema 2 - Relationen med kunderna

- Vad tror du är den främsta anledningen till att företag idag vänder sig allt mer till bemanningsföretag?
- Vilka arbetsuppgifter är viktigast för att etablera en bra kundrelation? Varför?
- Vad gör du för att möta kundens krav? I vilken utsträckning anpassar du dig efter kunden? Berätta.

- Hur hanterar du arbetsgivarrollen samtidigt som du skall sälja in konsulterna till kunderna? Uppstår det någon problematik i hanteringen av de olika arbetsuppgifterna?
- Vilka svårigheter samt möjligheter finns det med att bemanna till ett företag där du inte själv jobbar?
- Hur reagerar du om en kund vill överrekrytera en konsult från er?
- Vilken av rollerna upplever du att du trivs bäst i, arbetsgivarrollen eller säljarrollen? Samt varför?
- Om det uppstår en konflikt mellan din konsult och kunden, hur tar du dig an det problemet?

Bilaga 2 – Information till respondenterna

Hej!

Först och främst vill vi tacka för att du är vänlig och vill ställa upp på en intervju, det uppskattas. Vi vill härmed informera dig om syftet till varför du kommer att intervjuas av oss; Den här intervjun kommer att användas som underlag till en C-uppsats som vi skriver i kursen Sociologi C på Södertörns högskola. Vidare läser vi Personalvetarprogrammet inriktning Sociologi, och vill därför rikta in vår uppsats mot bemanningsbranschen. Uppsatsens syfte är att få en djupare förståelse för hur konsultchefen upplever sin yrkesroll, därav krävs kvalitativa intervjuer.

Givetvis kommer din identitet, namn samt företaget som du jobbar på att vara anonymiserat, med andra ord kommer inte några uppgifter att röjas gällande din samt din arbetsplats identitet. Intervjun kommer att spelas in då vi i efterhand kommer att transkribera materialet och måste därför ha möjlighet, för vidare analys, att få ytterligare en överblick av dina svar. Du får när som helst avbryta din medverkan samt kontakta oss i efterhand om du har frågor gällande din insats. Vi kommer även att ge dig chansen att läsa den färdigställda uppsatsen om du så önskar.

Återigen, stort tack för din medverkan!

Vänliga hälsningar

Simone & Emelie