

VILKEN ORGANISATION IDENTIFIERAR SIG KONSULTER MED?

WHICH ORGANIZATION DO CONSULTANTS IDENTIFY WITH?

Celia Ahlström Söderling

Psykologiska Institutionen
Examensarbete 15 hp
Examensämne
Personal, Arbete & Organisation (180 hp)
Vårterminen 2019
Handledare: Erik Berntson
English title: Which organization do consultants identify with?



VILKEN ORGANISATION IDENTIFIERAR SIG KONSULTER MED?

Celia Ahlström Söderling

Att anlita konsulter i stället för att anställa egen personal blir allt vanligare på arbetsmarknaden i Sverige. Syftet med föreliggande studie var att få inblick i vilken organisation konsulter identifierar sig med – konsultbolaget eller uppdragsgivaren. Åtta konsulter på ett konsultbolag inriktat mot offentlig sektor, i Sverige, intervjuades. Intervjuerna berörde både konsultbolagets befintliga upplägg för att öka identifikationen med bolaget samt möjliga sätt att öka denna. Även relationen mellan konsulten och uppdragsgivaren, ur konsultens synvinkel, berördes. I resultatet framkom en bild av att vid långa uppdrag på heltid så identifierar sig konsulterna generellt mer med uppdragsgivaren än med konsultbolaget. Att schemalägga en veckodag då konsulten ska vara på plats på konsultbolagets kontor framträdde som ett möjligt sätt att öka identifikationen med konsultbolaget vid långa heltidsuppdrag.

Den samlade kunskapen i samhället ökar ständigt, något som driver fram specialisering. Detta gör att det blir både svårare och dyrare att förlita sig enbart på anställd personal för rätt expertis och kapacitet. Andelen konsulter på arbetsmarknaden i Sverige har accelererat under det senaste halvsekle. Under de senaste 40 åren har antalet anställda inom konsultsektorn ökat till ungefär 250 000, från att ha varit cirka 100 000, vilket utgör en ökning från 3% till 6% av den totala sysselsättningen i Sverige (Giertz, Hjorth, Lindhagen, Engwall & Gens, 2016). Inom HR-Sverige har ordet gig-ekonomi blivit ett hett använt ord för att diskutera förändringen. Det finns ingen enskild accepterad definition av gig-ekonomi, men begreppet används oftast för att beskriva det ekonomiska system som gör det möjligt att koppla samman organisationer med arbetsbehov med enskilda individer som är villiga att utföra arbetet i fråga (Meijerink & Keegan, 2019). Detta öppnar upp för en arbetsmarknad med självanställda leverantörer som anlitas periodvis av kunder/företag i stället för att ta anställning över en längre tid. Gig-ekonomi är något som förekommit som ämne för ett flertal föreläsningar, blogginlägg och podcasts under de senaste åren och intresset och förekomsten ökar i Sverige (exempelvis First Reserve, 2019; Roi Rekrytering, 2018; Landergård, 2017; Tema HR, 2019). Gig-ekonomins uppdrag är en form av konsultande, men med en större andel av egenföretagare eller personer som konsulter genom faktureringsstjänster.

Både organisationsidentitet och organisationsengagemang har funnits påverka en anställds prestation (Riketta, 2005) samt korrelerar med en anställds benägenhet att stanna kvar i organisationen där de är anställda (Allen & Mayer, 1996; Riketta, 2005). I samhället idag när fler och fler organisationer anlitar konsulter (Giertz et al, 2016) blir det därmed intressant med frågor kring identifikationen och lojaliteten hos dessa. Sverige som ett land med en individualistisk samhällssyn får troligen inte lika hög grad av effekten av organisationsidentitet, men det är fortfarande av relevans (Lee et al., 2015). Den föreliggande studien avser fokusera på frågan huruvida konsulter i Sverige identifierar sig med konsultbolaget eller uppdragsgivaren, vid långa heltidsuppdrag.

Konsulter i offentlig sektor

Det är vanligt att myndigheter och organisationer inom offentlig sektor anlitar konsulter vid projekt eller när spetskompetens behövs. Något som också är vanligt är att dessa uppdrag blir långvariga, ibland över flera år, vilket är problematiskt och även väldigt dyrt (Bjärvall, 2016). Vid myndigheter som flitigt anlitar konsulter finns det en oro för kompetensurholkning, oro över juridiska brister i upphandlingsförfarandet såväl som den höga kostnaden (Statskontoret, 2001). Vidare är tanken bakom att anlita konsulter inom offentlig sektor att det ska vara över en kortare tid, alltså när ett specifikt arbete ska utföras som myndigheten inte har resurser internt till (Statskontoret, 2001). Det finns två olika typer av konsulter inom offentlig sektor: Resurskonsult och tjänstekonsult. Resurskonsult är när konsulten ersätter en resurs internt hos uppdragsgivaren, vilket exempelvis är fallet vid tids- eller resursbrist, alltså att personalen som är anställda på företaget inte hinner genomföra alla uppgifter eller vid sjukdom/frånvaro. Tjänstekonsult, eller kompetenskonsult, är när en konsult anlitas på grund av att den egna organisationen saknar den kunskap eller kompetens som krävs för uppgiften (Statskontoret, 2001). Gemensamt för båda dessa typer av konsulter är att de är egenanställda eller anställda av ett konsultbolag men att de utför sitt huvudsakliga arbete hos en uppdragsgivare. I fortsättningen kommer ordet *konsultbolag* att användas för det bolag som konsulten är anställd hos och *uppdragsgivare* för det eller de kundbolag där konsulten utför sitt huvudsakliga arbete.

Organisationsidentitet

Social identifikation med sin arbetsgrupp är en stor del av den egna identiteten hos en individ, och dennes känsla av grupptillhörighet (Chmiel, Fraccaroli, & Sverke, 2017). Det är vanligt att individer ofta konstruerar sin självbild utifrån identiteten hos organisationen som de tillhör (Lee, Park, & Koo, 2015). Ashforth och Mael (1989, refererad i Chmiel et al., 2017) menar att organisationsidentitet hjälper anställda att få klart för sig vilka de är och vad som är lämpligt beteende i sammanhanget. Organisationsidentitet har även funnits påverka personers beteenden och attityder i arbetet. Exempelvis så hjälper organisationsidentitet personer att rota sig i organisationen och anamma organisationens värderingar, målsättningar och normer. Personer med hög andel organisationsidentifikation finner i högre grad sitt jobb meningsfullt då de är troligare att se sitt jobb som något som direkt är med och bidrar till organisationens framgångar och måluppfyllnad. Organisationsidentitet är således positivt korrelerad med att involvera sig i sitt arbete (*job involvement*), arbetstillfredsställelse (*job satisfaction*) och affektivt organisationsengagemang (*affective organizational commitment*), vilket kommer beskrivas ytterligare nedan (Lee et al., 2015). Enligt Wright (2009) är medlemskap i organisationen inte bara en effekt av hur organisationen är konstruerad och ens roll utan snarare något som är individuellt konstruerat utifrån återkommande interaktion med kollegor. Riketta (2005) fann i en metastudie ett moderat samband mellan organisationsidentitet och tendensen att sluta hos arbetsgivaren. Alltså att ju mer en anställd identifierade sig med arbetsgivaren desto mindre troligt var det att personen i fråga ville sluta som anställd. Vidare fann Riketta även ett svagare samband mellan identifikation och prestation inom sin roll, *in-role performance* och ett moderat samband mellan identifikation och prestation som sträckte sig till att även omfatta beteenden som överträffade det som ingick i rollen, *extra-role performance*. Även Lee et al. (2015) har i en metastudie funnit ett moderat samband mellan identifikation och att överträffa det förväntade beteendet i rollen. Lee et al. (2015) redovisar även att ett lands övergripande samhällssyn påverkar styrkan på effekten av organisationsidentitet. Organisationsidentitet har således en större effekt i länder med en kollektivistisk samhällssyn, än i länder som har en individualistisk samhällssyn. Detta betyder dock på inget sätt att organisationsidentitet är oviktig i länder med en individualistisk samhällssyn. Effekten av organisationsidentitet är ändå signifikant, om än något svagare (Lee et al., 2015). Organisationsidentitet kan användas som en prediktion för många relevanta variabler (Riketta, 2005).

Organisationsengagemang

Den psykologiska länk som finns mellan den anställde och hans organisation, som gör det mindre troligt att hen frivilligt kommer att lämna organisationen kan definieras som organisationsengagemang (Allen & Mayer, 1996). De som är starkt engagerade i en organisation är således de som är minst troliga att lämna organisationen (Allen & Mayer, 1990). Allen och Mayer (1990) menar att organisationsengagemang utgörs av tre distinkta former: *Önskan (affective commitment)*, *måste (continuance commitment)* och *kostnad (normative commitment)*. De menar att en person antingen stannar i en organisation för att de vill det (önskan), för att de känner att de borde (måste) eller på grund av brist på andra alternativ och vad det skulle kosta dem att byta arbetsgivare (kostnad). Allen och Mayer (1990) fann att anställda som kände sig bekväma i sina roller och kompetenta uttryckte större grad av affektivt engagemang till organisationen (önskan). Vidare fann Allen och Mayer (1990) att styrkan på de anställdas behov av att vara kvar som anställd i organisationen relaterade till deras upplevelse av tillgången till alternativ och hur stora specifika investeringar de upplevde sig ha gjort i sin nuvarande anställning (kostnad). Vad en anställd faktiskt gör i sitt arbete är dock också av vikt, eller kanske till och med viktigare än huruvida de stannar kvar i organisationen. Det är därför viktigt att beakta att kopplingen mellan organisationsengagemang och beteenden på jobbet kan variera utifrån alla tre formerna kombinerat (Allen & Mayer, 1990). Enligt utbyteteorin (*exchange theory*) är personer mer benägna att ingå i åtaganden när de upplevs innehålla vissa förväntade belöningar vilka fungerar som motvikt till skyldigheterna (Brown, 1996). Olika former av belöningar är således relevanta när det kommer till att bidra till graden av organisationsengagemang hos en anställd. Det råder delade åsikter gällande hur organisationsengagemang mäts bäst. Allen och Mayer (1996) menar att det bäst mäts genom användandet av tre olika mätningar utifrån ovan tre former. Brown (1996) menar i stället att den bästa skalan för mätning av organisationsengagemang är OCQ (organizational commitment questionnaire). Vid användning av OCQ är det tre aspekter som gör att en individ får höga poäng på skalan; att personen stöttar organisationens mål, att individen hyser en intention att vara kvar i organisationen på lång sikt och att personen hyser en positiv attityd till organisationen (Brown, 1996). Så även där finns det flera aspekter som tas hänsyn till även om indelningen ser annorlunda ut.

Forskningssyfte

Syftet med denna studie är att få klarhet i vilken organisation konsulter identifierar sig med vid långa heltidsuppdrag – konsultbolaget eller uppdragsgivaren. Då studien genomfördes på ett konsultbolag fokuserat huvudsakligen inom offentlig sektor är denna arena i fokus. Vidare undersöktes vad detta konsultbolag redan gjorde, och vad konsultbolag kan göra, för att skapa identifikation och engagemang med sina anställda. Även hur konsulten, som resurs, tas tillvara hos uppdragsgivaren kommer att beröras.

Metod

Undersökningsdeltagare

Intervjuer genomfördes med åtta personer, alla med yrkestiteln konsult och anställda på samma konsultbolag, specialiserade huvudsakligen inom kundsegmentet offentlig sektor. Konsultbolaget i fråga valdes ut utifrån tillgänglighetsurval då författaren hade en etablerad kontakt sedan tidigare med bolaget. Rekrytering av intervjupersonerna skedde genom kontakt med konsultbolaget i fråga, som gick med på att delta i studien. Bland de anställda gjordes ett strukturerat urval, med variation på kön, anställningstid på bolaget och typ av uppdrag (långa

eller kortare) i beaktande. De som valdes ut fick ett mail gällande att boka in en tid för intervjun. På detta sätt bokades sju av intervjuerna in medan den åttonde bokades efter ett telefonsamtal då mailsvar ej erfordrats. Alla anställda hade fått information internt om att de kunde bli kontaktade gällande studien. Tre av deltagarna var kvinnor och fem var män. Könsfördelningen på konsultbolaget var vid tidpunkten för datainsamlingen cirka 30% kvinnor. Intervjupersonerna hade varierande antal år inom konsultyrket, mellan 1-15 år med 8 år som genomsnitt. Fyra av intervjupersonerna var förhållandevis nyanställda på konsultbolaget (1-3 år) medan fem varit där längre (9-15 år).

Datainsamling

Datainsamling skedde genom semistrukturerade intervjuer utförda av författaren själv. Intervjuerna genomfördes i Stockholm och Göteborg under två veckor i maj 2018. Intervjuerna var mellan 28 och 56 minuter långa, med en medellängd på 43 minuter. De genomfördes enskilt, antingen hos intervjupersonens uppdragsgivare (två intervjuer) eller på konsultbolagets kontor (sex intervjuer). Innan intervjuerna påbörjades informerades deltagaren om de etiska principerna för intervjun och studien, där deltagarnas frivillighet och rätt att avbryta intervjun utan att ange anledning, deltagarnas anonymitet samt att resultatet enbart skulle användas i forskningssyfte informerades om (Vetenskapsrådet, 2002). För att säkra anonymisering även inom bolaget så är intervjupersonernas numrering vid citat randomiserad och ej överensstämmande med ordningen som intervjuerna genomfördes i.

Intervjupersonerna ställdes samma huvudfrågor, men med unika följdfrågor utifrån deras svar. Frågorna var uppdelade i fyra olika delar. Dels en grundläggande del där frågor som hur länge de arbetat som konsult, hur länge de varit anställda hos nuvarande konsultbolaget, längden på uppdraget de var på vid genomförandet av intervjun, deras roll och specialistområde etc. fokuserades på. Nästa del var i huvudsak fokuserad på uppdragsgivaren med frågor som hur den närmsta arbetsgruppen såg ut, vem konsulten rapporterade till, på vilket sätt och hur ofta dessa rapporter skedde, hur sittplats och tillgången till arbetsmaterial såg ut, rollen i arbetsgruppen samt uppdragsgivarens värderingar och kultur och hur dessa stämde in eller inte stämde in på dem som personer. Den tredje delen var fokuserad på konsultbolaget med frågor kring närmaste arbetsgruppen där, rapportering, hur ofta de träffade sina kollegor på konsultbolaget och i vilket format det brukade ske samt hur konsultbolagets värderingar och kultur stämde in på dem som personer. Den fjärde delen var öppen för tolkning på så sätt att den inte styrde respondenterna kring om de skulle svara utifrån konsultbolaget eller uppdragsgivaren. Dessa frågor handlade om hur det sociala umgänget med kollegor såg ut, hur de definierade sig i förhållande till sin arbetsgrupp, tillgången till stöd och hur de skulle besvara frågan ”Vad jobbar du med?”. Från och med fjärde intervjun ställdes även frågorna ”Har du fått frågan att gå över till att vara anställd hos uppdragsgivaren?” med följdfrågan ”Varför valde du att stanna kvar som konsult?” och ”Vad händer när man sitter heltid ute hos kund över längre tid?”. Dessa två frågor lades till efter att de i fjärde intervjun uppkom som följdfrågor. De gav då en fördjupad inblick i ämnen berörande forskningsfrågan, och de valdes därför att läggas till som specifika frågor i resterande intervjuer.

Analys

Materialet i denna studie analyserades genom tematisk analys framarbetad av Hayes (2000, refererat i Langemar, 2008). Materialet transkriberades och transkriberingarna lästes först igenom ett antal gånger, för att skapa en överblick över materialet i sin helhet. Därefter lästes transkriberingarna igenom igen där nyckelord markerades i marginalen. Efter att detta var gjort med alla åtta intervjuer sammanställdes nyckelorden, totalt 61, och elva teman identifierades. Från dessa elva sammanställdes fem övergripande teman: Identitet, Utvecklingsmöjligheter,

Personlighet och prioriteringar, Resursutnyttjande och Rollen som konsult. Transkriberingarna lästes nu igenom igen med fokus på respektive tema för att identifiera allt material, som berörde temat i fråga, i respektive intervju. Vid fördjupad bearbetning av materialet upptäcktes det dock att vissa av temana gick in i varandra och att andra behövde en mer klagörande benämning. Temaarbetet genomfördes därför på nytt vilket resulterade i fem teman med tillhörande underteman (se Tabell 1). Resultatet sammanställdes och relevanta belysande citat valdes ut. I enlighet med en induktiv studie så genomfördes efter den tematiska analysen litteratursökningar efter relevant forskning relaterad till resultatet.

Resultat

Tabell 1: Översikt av teman och underteman.

1. Omständigheter	4. Identitet
	Introduktion och företagskänedom
2. Konsultyrket – hur och varför	Bemötande och tillgång hos uppdragsgivaren
	Socialt umgänge och kontaktytor med kollegor
3. Rollen som konsult	Långtidsuppdrag på heltid
Arbetsmaterial och resurser	
Sittplats	5. Engagemang
Misstro och beroendeställning	Påverkansmöjlighet och faktureringsbar tid
Konsulttäthet och konkurrens	Värderingar och trivsel

Omständigheter

Uppdragen som intervjupersonerna var anlitade på varierade men i de flesta fall fungerade konsulten som en expert i arbetsgruppen. Ibland låg projektansvaret på konsulten i fråga och de var då drivande i arbetet som skulle göras. Ibland så fungerade de i stället som stöd åt den som ansvarade för projektet. Alla åtta konsulterna hade olika specialistområden, även om vissa överlappade på så sätt att de arbetade åt samma uppdragsgivare inom liknande inriktningar, om än på olika avdelningar. Yrkesområdena omfattade exempelvis affärssystem, IT, drift- och underhållssystem, verksamhetsutveckling, organisationsutveckling och processutveckling. Gruppstorleken i de olika uppdragen varierade kraftigt; allt mellan endast konsulten och en ytterligare person i teamet till ett närmsta team på arton personer. Enheten där uppdraget utfördes samt storleken på uppdragsgivaren var också det varierande, där vissa enheter var uppemot 500 personer och uppdragsgivaren som helhet hade tusentals anställda. Det varierade också huruvida intervjupersonerna var anlitade som resurskonsulter eller tjänstekonsulter. Även uppdragslängd varierade, tre av respondenterna var anlitade på kortare uppdrag på mellan tre och tolv månader, varav två hade uppdrag parallellt. De övriga fem hade längre heltidsuppdrag där de varit ute hos uppdragsgivaren mellan tre och elva år, med ett snitt på 7,4 år.

Konsultyrket – hur och varför

Konsulterna i studien blev konsulter på grund av omständigheter och kontakter. Ofta ganska mycket i form av tillfälligheter snarare än en utstuderad tanke eller önskan att börja arbeta som konsult. Flera av dem hamnade på detta konsultbolag då de kände konsultbolagets VD eller någon som tipsade dem om att börja arbeta på konsultbolaget. En av konsulterna blev överrekryterad från ett annat konsultbolag som samarbetade med konsultbolaget. En del av dem var

tidigare anställda av uppdragsgivaren men på grund av organisationsförändringar, geografiska förflyttningar och liknande, så kunde de inte vara kvar som anställda utan det blev i stället möjligt att vara konsult på samma eller andra avdelningar som där de varit anställda. Utveckling och utmaning är begrepp som dyker upp i intervjuerna som en motivering till varför det är roligt att vara konsult.

Det händer att andra konsultbolag försöker rekrytera över konsulterna till att i stället arbeta hos dem. På frågan varför de valt att stanna kvar hos konsultbolaget vid sådana tillfällen, eller varför de bytte från tidigare konsultbolag till konsultbolaget, så varierar svaren. De teman som ändå framkom var upplevelsen av stöd från konsultbolaget, resurser, värderingar, möjligheten att påverka, utvecklingsmöjligheter, nya arbetsuppgifter och balansen mellan arbete och privatliv. Det är även vanligt att konsulter får frågan om att komma över och vara anställda hos uppdragsgivaren. Det framträdde att det ibland till och med framställs som ett krav – att antingen så kommer de över och blir anställda eller så sägs uppdraget upp och konsulten får arbeta någon annanstans. Orsaker till varför konsulter valt att stanna kvar hos konsultbolaget vid sådana förfrågningar var huvudsakligen en eller flera av fem aspekter. (1) Geografi – att uppdragsgivaren huvudsakligen befinner sig på en annan ort och att pendling inte är aktuellt. (2) Praktikaliteter som lön och förmåner, där konsultbolaget ibland gått in och matchat erbjudanden för att få ha kvar konsulten. (3) Förutfattade meningar från konsultens sida – att de tänkt att löner och villkor varit lägre än de varit villiga att gå med på inom offentlig sektor och därför tackat nej i ett väldigt tidigt skede. Dessa beskrev hur de sedan insett att det finns en mer varierad ersättningsnivå än vad de trott. (4) Att det inte finns den ersättningsnivå som de vill ha inom offentlig sektor vid anställning. (5) Att de trivdes som konsulter. Ett framträdande tema i resultatet var att överrekryteringar inte ses som ett problem, bortsett från att det är dåligt för konsultbolaget. Snarare framträdde en förundran kring att uppdragsgivare inte försöker rekrytera konsulter i större utsträckning än vad de gör, speciellt vid långa uppdrag. Det fanns även inslag av att det ibland kan vara bra att byta ut folk för att kunna få in lite friskt blod i konsultbolaget. De som inte hade fått frågan om att börja arbeta hos uppdragsgivaren direkt, hade varit på kortare uppdrag eller uppdrag som varit väldigt speciella och där förutsättningarna inte skulle förbli desamma framöver.

Hur konsultbolag ska göra för att behålla sin personal är ingen enkel fråga att svara på, men trots det framträdde ett antal aspekter. Kompetensutveckling var den mest framstående av dessa. Det lyftes därför hur viktigt det är att det finns budgeterat för möjligheter till kompetensutveckling, kurser, deltagande vid mässor och liknande på konsultbolag. Men även att utrymme ges för internt kompetensutbyte. ”För man har valt det här jobbet också för att både utveckla andra, men då vill man ju ligga i framkant på sin, sin kompetens. Och inte sälja ’yesterday’s news’ liksom. Utan man vill ju vara med lite” (Intervjuperson 6). Kompetensutveckling upplevdes inte så högt prioriterat av konsultbolaget vid genomförandet av intervjuerna även om det fanns inslag av det vid konferenserna två gånger per år. Det fanns dock en positivitet och tro att detta skulle förbättras i och med organisationsförändringarna som var initierade. Detta hade till viss del också redan börjat hända i och med förändringen att hela konsultbolaget nu fungerade som en arbetsgrupp i stället för att sitta i separata arbetsgrupper utifrån affärsområde.

Rollen som konsult

Något som är övergripande för rollen som konsult är osäkerheten kring uppdragets längd, då uppdrag ofta förlängs och pågår längre än det var tänkt från början, samtidigt som ett uppdrag som är planerat att fortgå i flera år ändå upphandlas i kortare intervaller, vanligen om ett år i taget. Uppsägningstid är också något som förekommer och uppdraget kan avslutas i förtid. Det

är således svårt som konsult att veta hur länge uppdragen kommer att pågå och hur det kommer att se ut framöver. Ord som används för att beskriva rollen som konsult var ovisshet, utmaning, osäkerhet, tröghet, utveckling, rutin, tråkigt och mindre utvecklande. Det kan verka motsägelsefullt, men det som skiljer de olika infallsvinklarna åt är skillnaden i hur länge konsulten har varit ute i samma uppdrag. Kortare uppdrag och de första åren är utmanande och spännande medan uppdrag som pågår längre har en viss tendens att börja gå mer på rutin, vara lite tråkiga och erbjuda mindre utveckling. Samtidigt som de då i stället kan kännas väldigt trygga och bekanta. Beskrivningen ”tröghet” var kopplat till stora organisationer inom offentlig sektor där beslut tar väldigt lång tid och behöver gå upp och ner i flera nivåer hierarkiskt innan de kan ageras på. En framträdande aspekt var också att rollen som konsult kräver en stor förståelse och kunskap av kundens behov för att vara framgångsrik. Samt förmågan att ha två hattar på sig: ”Ja, och sen så konsultmässigheten, affärsmässigheten, det är väldigt svårt att hitta, för många, balansen mellan... ditt moderbolag, om man säger då, konsultbolaget i det här fallet, och kunden” (Intervjuperson 6). Även hur viktigt det är att vara tydlig med att en är konsult och kommer att försvinna från uppdragsgivaren lyftes. ”För att de ska kunna ta ansvar för det arbete som genomförs. Det är deras organisation som kommer att få leva med både positiva effekter och konsekvenser av det arbete som görs” (Intervjuperson 2). En annan aspekt som var framträdande var att det i rollen som konsult kan vara ensamt. Det är ofta väldigt tomt i konsultbolagets lokaler eftersom de flesta sitter ute hos kund och att träffa kollegorna är därför svårt. Men att vara konsult kan också betyda en ökad frihet och möjlighet att planera sitt liv och sina tider, så att de passar exempelvis småbarnsåren, lång pendlingstid, att ha hund och liknande, lättare. Lösningen då blir ofta att jobba hemifrån vilket i stället minskar det sociala utbytet. ”...Det är en väldigt tråkig del i att vara konsult... det är sällan man träffar alla och har det utbytet som man kanske hade önskat, skulle vilja ha.” (Intervjuperson 7).

Arbetsmaterial och resurser.

Tillgången till arbetsmaterial och resurser, exempelvis dator och kontorsmaterial, tillgång till skrivare etc. fungerade över lag bra. Konsulterna hade tillgång till det som de behövde. Antingen från uppdragsgivaren eller i annat fall från konsultbolaget. Oftast stod konsultbolaget för alla grundläggande resurser men ibland kunde det röra sig exempelvis om en dator från uppdragsgivaren, ofta på grund av sekretess och liknande. För resurskonsulter ingår det fler resurser från uppdragsgivaren då de i större utsträckning fungerar som en del i linjeorganisationen.

Man ser också från uppdragsgivaren att vi kostar väldigt mycket och det skulle vara väldigt dumt om vi saknade något hjälpmedel så vi inte kan utföra vårt jobb på ett bra sätt. Så det tycker jag löser sig, de behov som finns. (Intervjuperson 4).

En del konsulter har på grund av sitt uppdrag två datorer, en från konsultbolaget och en från uppdragsgivaren (kunden), och en resurs som kommer upp som saknad i två av intervjuerna är en bra ryggsäck att ha dator/-er i. Det beskrevs också som en fördel att en som konsult har dubbel tillgång till resurser. Så att en kan använda det bästa från kunden respektive konsultbolaget och på så sätt optimera sin resurstillgång.

Ibland så behöver konsulterna be om information från uppdragsgivaren men då blir det oftast åtgärdat i rimlig tid. Att behöva be om den information som behövs är alltid fallet i början på nya uppdrag då introduktion inte förekommer. Oftast finns en förväntan att konsulten ska sätta sig och jobba från sekund ett, då kunden köpt dennes kunskap/tid. Det fanns inslag av att det nog vore bra med en större introduktion för att få tillgång, speciellt vid uppdrag som resurskonsulter, då det skulle bidra till effektivare uppgiftutförande. Samtidigt var det

framträdande att det inte var några problem gällande information, utan att det alltid löser sig. Något som författaren tolkar som att konsulterna är så vana vid att behöva fråga om allting att det nu blivit självklart att det är så det är.

Sittplats.

Sittplats ute hos uppdragsgivaren varierar i formatet. Resurskonsulter som är anlitade över längre tid får ofta tillgång till ett eget rum, vilket underlättar deras arbete. Ett annat upplägg är så kallade *konsultrum*. Ibland är det i stället så att sittplatser inte finns. Det framkom att flera av konsulterna arbetade i mötesrum när de var på plats hos kunden. Annars satt de i konsultbolagets lokaler eller hemma. ”De har inga platser. Man sitter på nåder, man sitter på kanten på ett bord (...) Så det är riktigt kasst” (Intervjuperson 7). Konsultrummen är ofta dåligt utrustade med de skrivbord och annat som företaget ”har över”. En aspekt som lyftes som kan ställa till det ifall en jobbar mycket hemifrån är att sedan när en är på plats så blir det väldigt lite gjort då alla vill prata. Sittplatser eller bristen på bra sådana kan således påverka leveransen negativt. Sittplatsituationen upplevs dock inte bara som något dåligt.

Det tycker jag är bättre som konsult. Jag kan ju sitta var jag vill. För det beror ju helt på vad jag ska göra. Ibland behöver jag sitta ifred, då kan jag sitta hemma, för att jag behöver koncentrera mig och då är det mer störande än tillförande att gå till kontoret. (Intervjuperson 1).

Misstro och beroendeställning.

Ett framträdande inslag i resultatet är den misstro som finns hos uppdragsgivare mot konsulter. Speciellt i början på nya uppdrag. Detta gör att etablerandet av en bra personlig relation blir än viktigare för att kunna göra en bra leverans.

För det, det finns alltid en misstroende, det finns alltid... en, man tror att det finns en baktanke: ”du är bara här för att suga ut pengar, inte leverera”. Alltså det, det är sjuka i alltihop. Jag skulle säga att den... varierar men den kan finnas hos chefskapet, den kan finnas ända ner till den enskilde handläggaren då. Men, men oftast så är det kanske det chefen som man upplever mer.... (Intervjuperson 7).

Ett annat framträdande inslag är beroendeställningen som konsulter har mot sin uppdragsgivare. Att hen som konsult är i underläge i förhållande till uppdragsgivaren och utlämnad i viss grad till dennes goda vilja. Detta kan leda till att hen som konsult vill främja sin egen framtid hos kunden och därför kanske agerar annorlunda än vad hen hade gjort i en anställningssituation. Detta beskrevs som att du som konsult har en affärsmässig relation att ta i beaktande också utöver den personliga relation som utvecklas. Som motsats så är också uppdragsgivarens beroendeställning till konsulten intressant. De som var anlitade som resurskonsulter berättade att det blivit att de tagit över eller blivit tilldelade fler och fler uppgifter under uppdragets gång. Något som då skapar mer och mer behov av konsulterna.

Konsulttätthet och konkurrens.

I flera av fallen så fanns det många anlitade konsulter från ett flertal konsultbolag hos uppdragsgivaren. I vissa fall var det lika många konsulter som anställda och ibland till och med fler konsulter än anställda. Då många var anlitade över många år så uttryckte de att det egentligen inte är ett bra upplägg för uppdragsgivaren, att anlita en konsult över så lång tid. Men däremot en drömmaffär för konsultbolaget. Det framkom också att det ofta råder konkurrens mellan konsultbolagen.

Sen finns det naturligtvis en konkurrenssituation mellan de olika konsultbolagen. Det är jättetydligt i samma projekt. (...) ... där man gärna skulle peta på alla andra och leta fel i stället för att hjälpa varandra igenom. Kan jag uppleva. Sen är det ju alltid det här, när det är lite hysch hysch, och man ser på varandra för att det här är pengar och affärer. Man är inte så transparent med varandra. Vilket är en nackdel i de här projekten. När det blir många olika. Det tror jag, det tror jag inte är bra för den som köper konsulttjänsterna. (Intervjuperson 7).

Det kan givetvis även förekomma samarbete mellan olika konsultbolag, något som det också fanns inslag av i resultatet. I de fallen så var det frågan om att konsultbolagen ansvarade för olika delar av uppdraget och att deras lösningar behövde input från varandra för att bli effektiva.

Identitet

När respondenterna svarade på "Om du får frågan 'vad jobbar du med' – vad svarar du då?" så varierade svaren inom tre olika kategorier, ibland med flera kategorier för samma individ. Den ena kategorin bestod av de som svarade "konsult". Den andra kategorien bestod av de som svarade med det som deras uppdrag gick ut på eller sitt specialistområde. Den tredje kategorien var att det beror på vem som ställer frågan och huruvida de gör bedömningen att personen i fråga förstår vad exempelvis "managementkonsult" eller "systemförvaltare" betyder. Resultatet indikerade att majoriteten identifierade sig som konsulter, men däremot var de upplevde sig ha sin närmsta arbetsgrupp varierade. Vissa upplevde sig inte ha en fast arbetsgrupp hos uppdragsgivaren: "Alltså jag har ju ingen arbetsgrupp, fast arbetsgrupp. Utan jag är konsult liksom." (Intervjuperson 1). Andra såg uppdragsgivaren som sin främsta arbetsgrupp. "Jag ser ju att det här är min arbetsplats. Och jag kommer ju jobba här tills jag är pensionär, helt uppenbart i och med att jag inte har så många år kvar" (Intervjuperson 4). Några beskrev också att det lätt blir att kontakten internt på konsultbolaget mest blev med de som arbetar inom liknande områden eller med samma spetskompetens som en själv. Andra av respondenterna såg konsultbolaget som sin arbetsgrupp då det är där de är anställda. Över lag så beskrev respondenterna att det är svårt att skapa identifikation med konsultbolaget. Speciellt de som huvudsakligen arbetade på långa uppdrag eller på andra orter än huvudkontoret.

Det var väl ett tag som man, ja man fick erbjudande från andra konsultbolag i och med att det är många här och så funderade man på ja, kan ju lika gärna byta, jag har ingen koppling till konsultbolaget liksom... (Intervjuperson 4).

Introduktion och företagskännedom.

För de som börjat på konsultbolaget de senaste åren så har introduktionen varierat väldigt mycket. Några har fått en introduktion men ett flertal av respondenterna fick ingen eller väldigt bristfällig introduktion. Något som konsultbolaget sedan dess tagit tag i och åtgärdat i och med förändringar det senaste halvåret innan genomförandet av intervjuerna. En sak som försvårar introduktionen är det faktum att det oftast endast finns en eller några få dagar innan konsulterna ska ut i uppdrag. Detta betyder att en känsla för konsultbolaget eller genomgång av vad som gäller inte hinner etableras eller gås igenom. Samtidigt så är konsulterna oftast erfarna, antingen inom konsultyrket eller inom arbetslivet generellt, vilket leder till bilden av att de klarar sig själva vid introduktionen. Något som de i sig gör. Men där informationstillgången blir lidande. Flera av respondenterna som haft brister i sin introduktion nämner att de fått efterfråga information i väldigt hög grad. De har då oftast fått svar förhållandevis snabbt men det blir ändå en belastning att hela tiden behöva fråga. Ibland har svaret också inte varit ett faktiskt

svar utan att informationen finns att finna i konsultbolagets verksamhetsledningssystem, där konsulten då fått söka själv. Något som varit problematiskt är också när vissa upplägg inte är känt inom företaget och information uppdragas i efterhand gällande hur saker ska göras, något som har hänt exempelvis gällande hur boende i konsultbolagets gästlägenhet ska redovisas vid uppdrag på orten i fråga.

Bemötande och tillgång hos uppdragsgivaren.

De flesta av respondenterna upplevde att sin relation med närmsta chef eller uppdragsansvarige hos uppdragsgivaren var bra och att tillgången till denna var tillräcklig. Gällande bemötandet av konsulter hos uppdragsgivaren framstod två väldigt olika perspektiv. Dels upplevelsen av att det inte fanns någon skillnad i bemötandet av anställda respektive konsulter hos uppdragsgivaren och dels upplevelsen att det skiljde sig väldigt mycket i bemötandet. En intressant aspekt på detta var att det tenderar att variera utifrån hur stor uppdragsgivaren är.

...de här mindre myndigheterna, där blir man ju varmt mottagen, man blir en i gänget. Alltså, de är väldigt måna om hur, man får vara med på allting. Så att det känns ju som en anställning jämfört med de här stora drakarna då, som kunden där jag är nu. Där är man ju verkligen konsult. Du ska veta var din plats är, för du är konsult. (Intervjuperson 7).

Något som också kom fram är att det inte bara är bolagets kultur eller syn på konsulter som påverkar utan att bemötandet av konsulter kan skilja sig väldigt mycket från chef till chef, även fast konsulten innehar samma uppdrag i samma team. Vissa chefer inkluderar konsulter i samma grad som anställda. Andra chefer gör en jättetydlig skillnad och utesluter konsulterna från veckomöten och liknande, vilket ofta leder till informationsbrist hos konsulten och försämrade förutsättningar för att leverera som konsult, jämfört med att vara anställd. Det var samtidigt framträdande i resultatet att det upplevs som rimligt att konsulter utesluts från viss information och vissa möten hos uppdragsgivaren.

Socialt umgänge och kontaktytor med kollegor.

I resultatet framkom två olika upplevelser av relationen med kollegorna på konsultbolaget. Den ena var att de inte kände kollegorna på konsultbolaget speciellt väl. Antingen för att de själva satt på annan ort än huvudkontoret eller för att de var, eller varit, ute i heltidsuppdrag och därför varit väldigt lite på kontoret. Den andra upplevelsen var att de var en etablerad del av bolaget. Detta överensstämde till del med anställningslängd men varierade också med avsaknaden av kollegor på orten och att ha blivit utskickad på heltidsuppdrag direkt vid anställning. Så de som satt i kortare uppdrag eller huvudsakligen satt och arbetade på konsultbolagets kontor uttryckte att de hunnit lära känna kollegorna och organisationen i högre grad än de som varit ute hos kund eller huvudsakligen arbetade hemifrån. För att öka det sociala umgänget och samla konsulterna har konsultbolaget sedan ett antal månader tillbaka, innan intervjugenomförandet, börjat ha veckomöten på fredag morgon. Konsultchefen roterar mellan att vara på plats på de olika kontoren och övriga kontor kopplar upp sig via olika IT-lösningar så att alla deltar i mötet oavsett ort. Det är i alla fall tanken, dock så händer det att alla inte kan delta för att de har mycket i sitt uppdrag och behöver vara på plats hos kund. Om en inte kan delta på mötet så finns det möjlighet att lyssna i efterhand, utöver att läsa protokollet. På den ort som konsultchefen befinner sig har de även förbättringsarbete, vilket blir en gång i månaden. Det betyder att även konsulterna vid de mindre kontoren träffas en gång i månaden fysiskt i samband med fredagsmötet och förbättringsmötet. Deltagande i förbättringsarbetet kan dock vara svårt för de som är ute på heltidsuppdrag och har full belastning hos uppdragsgivaren. Det framkom dock att detta nya format uppskattades och upplevdes som en bra satsning. Mötena

hade redan på cirka fem månader bidragit till en större vi-känsla i gruppen och att företaget upplevdes som ett företag i stället för flera olika utifrån de olika affärsområdena, som det tidigare varit. Men det framgick också att det är ett arbete som behöver fortgå för att verkligen komma bort från känslan av olika *silos* och för att öka kunskapsutbytet och identifikationen med konsultbolaget som helhet. På huvudkontoret är det frukost innan veckomötet vilket lyftes som något väldigt positivt och som ger möjlighet till umgänge på ett trevligt sätt. Utöver fredagsmötena så träffas konsult-kollegorna två gånger per år på konferenser, i januari respektive augusti. Tidigare har konferenserna varit för hela koncernen som konsultbolaget tillhör men framöver, från intervjugenomförandet, så kommer konsultbolaget i stället att ha egna konferenser.

Vissa av konsulterna umgås privat i form av en öl eller så efter jobbet med kollegor hos uppdragsgivaren. Men de flesta umgås inte med kollegorna hos uppdragsgivaren utanför jobbet. En del av dem umgås inte heller utanför arbetstid med sina kollegor från konsultbolaget. Orsaker som de angav var till exempel att de bor långt ifrån övriga kollegor eller att de redan har en etablerad umgängeskrets utanför jobbet och att behovet att bli vänner även privat med kollegorna därför inte finns.

Då konsulterna oftast inte omfattas av aktiviteter som sker hos uppdragsgivaren så försöker konsultbolaget även ha mer sociala aktiviteter för att skapa gemenskap. Det fanns till exempel satsningar på umgänge i formen av *after work* en gång i månaden på huvudkontoret. Något som upplevdes på två olika sätt. Det ena uttrycker inte så starka reaktioner, utan ser på aktiviteten som en social aktivitet som konsultbolaget anordnar, ingenting konstigt. Det andra uttrycker att det är problematiskt. Orsakerna är flera; att hen har små barn och helt enkelt inte har möjlighet att lägga socialt umgänge med kollegor efter arbetstid och att det upplevs problematiskt att det sociala umgänget sker med alkohol som en grundläggande faktor. Något som de inte är intresserade av. Det upplevs som negativt både då det snarare av dessa upplevs som en bestraffning än en belöning med alkohol då de inte vill/kan ta del fullt ut och också för att när de inte vill delta så uppfattas de som att de inte är samarbetsvilliga i satsningen att skapa en förbättrad vi-känsla.

Långtidsuppdrag på heltid.

I fem av intervjuerna frågades ordagrant vad som händer när en konsult är ute hos en kund på uppdrag i 100% omfattning en längre tid. Det svar som framträdde i resultatet var hur kontakt och identifikation med konsultbolaget blev lidande och att upplevelsen av identifikation med uppdragsgivaren ökade. Att sitta du ute hos kund heltid en längre tid så känns det som att du hör dit, fast ändå inte. Det beskrevs hur det är väldigt lätt att knyta an till uppdragsgivaren, speciellt vid uppdrag hos mindre kundorganisationer. Det lyftes också att det kan bli en belastning efter en längre tid då konsulten blir för nära uppdragsgivaren.

Jag hade en tendens att mer identifiera mig med uppdragsgivarens organisation, men ändå vara medveten om att jag inte var en del av den. Så man hamnade lite i en gråzon. Och den gråzonen är jobbig. (Intervjuperson 2).

Det lyftes också att detta är något av en paradox då långa heltidsuppdrag är ett drömscenario för konsultbolaget, eftersom det genererar stora pengar över lång tid. Samtidigt som konsultbolaget då också riskerar att förlora sina anställdas identifikation med bolaget. Ett förslag för att öka identifikationen med konsultbolaget även vid långa uppdrag på heltid, som framkom i resultatet, var att i uppdragskontrakten föra in att konsulten ska arbeta från konsultbolagets kontor en dag i veckan. Vidare så föreslogs det också att det vore bra om

närmaste chefen från konsultbolaget kom ut på besök hos uppdragsgivarna med jämna mellanrum. Något som det framkom att den nya konsultchefen också redan planerade.

Engagemang

Hur mycket tid som olika respondenter la på internt arbete inom konsultbolaget varierade. Huvuddelen av dem la ingen tid alls medan några var aktiva på grund av specifika projekt eller för att de såg saker som behövde göras av någon och tog bollen.

Påverkansmöjlighet och faktureringsbar tid.

Två aspekter som det fanns inslag av var konsultens påverkansmöjlighet på konsultbolaget och hur engagemang internt och hur det ska faktureras, eller inte, fungerade. Det var dock två skilda upplevelser som skildrades. Den ena var att det är upp till respektive konsult enskilt att välja hur mycket en ska engagera sig internt och att detta då ska ske utöver sin produktionskvot. Den andra var att konsultbolaget från ledning och VD ska ge tydliga direktiv och godkännande till att tid läggs internt för att arbeta för bolagets utveckling, och därmed inte fakturera kund, och att detta ska vara tydligt. I nuläget beskrevs en förvirring gällande hur bolaget ville ha det.

Men så har jag också fått hintat för inte så jättelänge sen att, vi har ju det här ja med interntid och uppdragstid och så och att, ja men jag kanske inte ska lägga så mycket tid på interntid utan jag kanske ska lägga mer tid på uppdragstid. Och då blir jag lite så här att ja men ska jag sluta engagera mig då eller? (Intervjuperson 3).

Fokus i ett konsultbolag är ofta att ha så hög andel faktureringsbar tid som möjligt för att optimera täckningen av personalkostnader. I resultatet så framkom inslag av bristande tydlighet kring förväntningar gällande faktureringsbar tid. Till exempel på interna konferenser och förbättringsmöten och liknande som sker hos konsultbolaget så upplevdes en otydlighet gällande förväntningarna från konsultbolaget. Det sas att den tiden inte skulle faktureras samtidigt som det även fanns en tävlingsaspekt om vem som fakturerade mest. Vidare så framkom i resultatet flera tankar och synpunkter om hur företaget skulle kunna förbättras, eller aspekter som skulle behövas ses över. På följdfrågan om de tagit upp detta med VD, chef eller ledning så varierade svaren. Övergripande var dock att de upplevde att de tagit upp det, nämnt det eller till och med varit flera som lyfte en sak på den senaste konferensen, men med upplevelsen att det inte togs emot eller att det förblev oklart vad som hände med sakerna i fråga. Samtidigt så upplevde alla respondenterna att konsultbolaget gjorde en stor satsning för att få ordning internt.

Värderingar och trivsel.

Konsultbolagets värderingar var något som respondenterna upplevde överensstämde väl med dem som personer. Om det beror på värderingarnas allmänna giltighet, att prestigelöshet och engagemang till exempel är väldigt allmängiltigt eller på att värderingarna är väl valda upplevdes vara svårt att säga. Som i de flesta fall när det gäller värderingar, så uttrycktes det att värderingarna behöver efterlevas bättre. Det framkom att arbetskultur och trivsel upplevs vara väldigt viktigt. Något som när intervjuerna genomfördes kanske inte genomsyrade konsultbolaget helt och hållet, då det genomgått en orolig tid med hög personalomsättning och påbörjade organisationsförändringar. Men det framgick också att det var ett arbete som hade initierats då värderingarna togs upp i början på varje fredagsmöte och en workshop för att arbeta mer aktivt med värdeorden var planerad efter intervjugenomförandet.

Hos uppdragsgivarna var sju av åtta av respondenterna inte involverade i värderings- och kulturarbetet. Resultatet indikerade dock att de över lag upplevde att kundenbolagets

värderingar var rimliga och något som stämde överens med dem eller att det inte var något konstigt eller som utmärkte sig. En annan aspekt som framträdde gällande uppdragsgivaren var att kulturen inte alltid efterlevdes ute på avdelningarna även om bolaget som helhet hade en väldigt bra kultur och satsade mycket. Detta var ofta på stora myndigheter med väldigt många anställda.

Diskussion

Syftet med denna studie var att få klarhet i vilket bolag konsulter identifierar sig med, konsultbolaget eller uppdragsgivaren.

Omständigheter och konsultyrket

Konsulterna i denna studie hamnade hos konsultbolaget i fråga på grund av kontaktnät eller att de själva kände någon på bolaget (oftast VD:n) sedan tidigare. Detta är av vikt utifrån frågeställningen då det ger en bild av förutsättningarna kring rollen och om det finns något specifikt utmärkande gällande exempelvis personlighet eller egenskaper hos de personer som väljer att bli konsulter. Något som givetvis inte kan uteslutas baserat på denna studies resultat men som här indikeras vara av mindre vikt i sammanhanget.

Rollen som konsult

I studiens resultat framkom ett flertal intressanta aspekter gällande konsultnärvaro hos offentlig sektor. En aspekt var den misstro som oftast förekommer från uppdragsgivaren i början på ett projekt. Att en organisation väljer att anlita en konsult och sedan ändå hyser misstro mot att konsulten ska göra det den är där för förefaller väldigt kontraproduktivt. En möjlig orsak till denna misstro kan vara den oro som finns hos myndigheter som ofta anlitar konsulter (Statskontoret, 2001). Något som också framkom var att introduktion inte är något som förekommer hos uppdragsgivarna vid början på nya uppdrag. Detta är något som borde ses över då en introduktion troligen skulle både effektivisera starten på uppdraget och ge konsulten en känsla för bolaget och teamet vilket skulle hjälpa dem att skapa identifikation och därmed förbättra deras prestation (Riketta, 2005; Lee et al., 2015).

En annan aspekt som lyftes var sittplatser. Det relevanta med denna aspekt var hur bristen på bra sittplatser försvårade arbetet för konsulten eller gjorde att konsulten valde att inte jobba sittandes hos uppdragsgivaren. Väljer myndigheter att ta in konsulter så skulle de givetvis tjäna på att satsa på att dessa oavsett om de är resurs- eller tjänstekonsulter har fungerande sittplatser och därmed kan utföra sitt arbete så effektivt som möjligt. Det faktum att konsulten väljer att arbeta från annan plats medför också minskad återkommande interaktion med kollegor, något som annars hade skapat identifikation med organisationen (Wright, 2009) och därmed högre prestation (Riketta, 2005). En annan aspekt var den beroendeställning som konsulten är i, i förhållande till uppdragsgivaren. Detta är något som troligen är svårt att komma åt på ett enkelt sätt, men också något som författaren tror är viktigt att beakta. Då beroendeställningen påverkar konsulter agerande i sitt yrkesutövande och hur de agerar så kan en koppling dras till organisationsidentitet – att de anpassar sitt beteende och sina attityder (Lee et al., 2015) i förhållande till sin relation till uppdragsgivaren. Detta är således något som påverkar både hur konsulten utför sitt arbete och hur troliga de väljer att vara kvar i uppdraget (Allen & Mayer, 1990; Riketta, 2005). Konsulttäthet och konkurrens mellan konsulter var också aspekter som lyftes. Det var vanligt med stora konsultgrupper i de uppdrag där respondenterna var ute. Att konsulter anlitas i stor utsträckning och att det sedan finns en konkurrenssituation mellan dessa

är något som givetvis bör undvikas i största möjliga mån från uppdragsgivarens håll då det riskerar att påverka produktionen negativt.

Resultatet i denna studie överensstämde med den oro för kompetensurholkning som finns hos myndigheter som ofta anlitar konsulter (Statskontoret, 2001), då det framkom hur konsulter fått tilldelat sig fler och fler arbetsuppgifter över tid, vilket ökat behovet av deras närvaro hos myndigheten. Författaren ser därför att det är väldigt viktigt att uppmärksamma detta och utforma strukturer vid konsultanvändning för att säkra den interna kunskapsnivån och kunskapsöverföringen samtidigt som då kunskapsurholkning i uppdragsgivarens organisation motverkas. Resultatet indikerade även förvåning över hur långa en del av uppdragen är och att uppdragsgivaren inte försöker rekrytera över konsulten i större utsträckning än vad som sker. Då det finns kunskap om att detta är fallet inom många myndigheter (Statskontoret, 2001) är det intressant varför detta ändå fortsätter att ske. Vad är det som gör att konsulter får vara anlitade i kanske fem, tio år eller längre trots kunskap om att det är dyrt och riskerar kunskapsurholkning? Detta är något som med fördel skulle forskas vidare i. Att utesluta konsulter från informationsmöten och liknande, något som i viss grad är praxis, riskerar även det att vara kontraproduktivt. Att lägga pengar och resurser på att ta in en konsult och sedan inte optimera förutsättningarna för denna att producera med högsta möjliga leveransnivå är slöseri på resurser och dyrt. Vidare forskning kring hur mycket detta kostar samhället vid konsultuppdrag inom offentlig sektor vore ytterst intressant. Likaså i hur hög utsträckning, om alls, konkurrensen mellan konsultbolag påverkar leveranser och värdet för uppdragsgivare vore av intresse att undersöka vidare.

Identitet

I resultatet framträdde en bild av att introduktionen på konsultbolaget, även när den blivit bra gjord, oftast var endast någon enstaka dag då konsulten skulle ut i uppdrag förhållandevis direkt. Detta är helt rimligt utifrån konsultbolagets synvinkel då de vill optimera sin faktureringsbara tid. Samtidigt så är frågan om en mer utökad introduktion i längden inte skulle vara konsultbolaget till gagn. Det som framkom i resultatet var att det förekom informationsbrist och att saker gjordes på fel sätt, ibland över lång tid, vilket sen uppdagades och då behövde åtgärdas. Detta är något som troligen skulle kunna undvikas vid en mer övergripande introduktion som får ta tid. En utökad introduktion skulle även hjälpa till att klargöra konsultbolagets värderingar, målsättningar och normer, något som hjälper den anställda att rota sig i organisationen och bidrar till en ökande organisationsidentitet (Lee et al., 2015).

Resultatet var spretigt gällande hur frågan ”Vad arbetar du med?” besvarades. Något som indikerar att detta kanske inte är av relevans för frågeställningen. Det var tydligt att svaret anpassades till den som ställde frågan i stället för att utgå från den egna synen på sin roll, vilket därmed gör det inadekvat i sammanhanget. Det framkom däremot två olika läger gällande var respondenterna ansåg sig ha sin arbetsgrupp. Det ena ansåg att deras arbetsgrupp fanns hos uppdragsgivaren medan det andra ansåg sig ha sin närmsta arbetsgrupp på konsultbolaget, då det är där de är anställda. Detta upplevdes av författaren, utifrån hur det beskrevs i intervjuerna snarare vara en mental tolkning – där du har din anställning har du din närmsta arbetsgrupp – än en känslomässig sådan. Huruvida respondenterna verkligen identifierade sig med arbetsgruppen hos kund- eller konsultbolaget besvaras därmed ej tydligt i resultatet. Men det framkom att det upplevdes vara svårt att skapa identifikation med konsultbolaget.

Så hur kan konsultbolag göra sig attraktiva och skapa högre grad av organisationsidentitet? Ett förslag som framkom i resultatet, och som författaren tror hyser stor potential, är att i uppdragskontrakten för långa uppdrag skriva in att konsulterna en dag i veckan (samma dag i

alla uppdrag) ska arbeta från konsultbolagets kontor. Detta skulle göra att alla konsulter, oavsett uppdragsupplägg samlades en dag i veckan. Det skulle då också säkra möjligheten att ha exempelvis veckomöten eller utvecklingsarbeten och skapa gemenskap i gruppen genom att alla konsulter träffas på kontoret, känner igen varandra och har utbyten. Upplevelsen av stöd från kollegorna skulle troligen även öka ännu mer än vad som redan var fallet. Något som hjälper känslan av medlemskap i organisationen då det skapar återkommande interaktion mellan kollegorna (Wright, 2009) och ökad möjlighet för kännedom och därmed stöd till bolagets målsättningar (Brown, 1996). Denna dedikerade dag inne på konsultbolaget skulle även kunna motiveras mot kunderna som ett mervärde även för dem då det skapar synergieffekter där de får ta större del av konsultbolagets samlade kunskap jämfört med att endast ha den specifika konsultens kunskap att tillgå.

Det är vanligt att konsultuppdrag blir väldigt långa, ofta över många år och även längre än de var tänkta från början. Detta framkom i resultatet i denna studie och har också beskrivits tidigare (Björvall, 2016). Även om det finns en logisk orsak till att inte inkludera konsulter i vissa interna strukturer och informationskanaler och aspekter hos uppdragsgivaren så blir frågan ändå när detta tippas över till att bli en förlust. Att ha en person, i exempelvis tio år, i sin verksamhet som står helt utanför värderingsarbetet när denne själv blir en stöttepelare i det teamet, den avdelningen eller det projektet där den arbetar, riskerar att göra kultur- och värderingsarbete svårare än det behöver vara.

I konsultbolagets upplägg för att skapa identifikation så var *after work* något som försökte etableras som en stående aktivitet där kollegorna kunde träffas. Närvaron var inte optimal utan flertalet av de anställda uteblev och i resultatet framkom förklaringar till varför samt ifrågasättande av lämpligheten kring aktiviteten som sådan. Utifrån det faktum att alkohol och tiden på aktiviteten uteslöt en del av de anställda och därmed snarare motverkar identifikation än skapade den, vilket ju var målet, så anser författaren att konsultbolaget borde sluta med dessa *after works* och i stället fokusera på frukostar och luncher samt gemensamma aktiviteter i form av *work shops* och utvecklingsarbete.

Resultatet i denna studie ger en bild av att det är svårt att identifiera sig med konsultbolaget och att det vid långa uppdrag på heltid blir det att en i hög grad identifierar sig med uppdragsgivaren. Något som är rimligt i förhållande till tidigare forskning (Wright, 2009) då organisationsidentitet konstrueras från återkommande interaktion med kollegor, något som för en konsult huvudsakligen sker hos uppdragsgivaren.

Engagemang

Påverkansmöjlighet var en orsak i resultatet varför just detta konsultbolag valts att vara anställd hos. Trots det så var resultatet splittrat kring huruvida engagemang och internt fokus var något som uppskattades av konsultbolaget, i alla fall inte om det inte övergick ordinarie arbetstid, och därmed full fakturering till kund fortfarande kunde ske. Då det råder en korrelation mellan organisationsidentitet och att involvera sig i sitt arbete (Lee et al., 2015) så vore tydligare direktiv och kommunikation kring hur konsultbolaget ser på internt fokus, samt möjlighet för personalen att bidra även internt något som skulle ha positiv påverkan på personalens trivsel och organisationsengagemang.

Kompetensutveckling var något som lyftes som en viktig aspekt för att få behålla konsulter på konsultbolaget. Detta stämmer överens med utbyteteorin (Brown, 1996) och att konsulter då ser kompetensutveckling som en belöning inom konsultyrket som väger upp mot pressen (skyldigheterna) som det ofta innebär.

I konsultbolagets arbete, när intervjuerna genomfördes, var förhållandevis mycket fokus på de egna värderingarna. Dessa lyftes i början på varje veckomöte och en workshop skulle hållas. Trots det så visade resultatet på en varierande grad av kunskap om värdeorden samt det förblev oklart hur viktiga dessa var för individens identifikation med bolaget. Resultatet visade att värdeorden inte gick emot de egna värderingarna men det gick inte att utröna hur stor påverkan det hade. Konsultbolagets värderingar var dock en av aspekterna som nämnades som orsak till varför konsulterna valt konsultbolaget i fråga eller valt att byta konsultbolag. Detta fokus på värderingarna är något som bidrar till en ökad organisationsidentitet (Lee et al., 2015). I resultatet framkom det också att trivsel och överensstämmelse med kultur och värderingar är av vikt för att trivas hos bolaget. Resultatet visade även att motiven till att stanna kvar hos konsultbolaget främst var inom två av organisationsengagemangets tre former: önskan och kostnad (Allen & Mayer, 1990). Detta då orsakerna till att stanna kvar hos konsultbolaget var för att de trivdes som konsulter (*önskan*) och lön och förmåner, pendlingssvårigheter, att de inte ansåg sig kunna få liknande roller som anställda i stället för som konsulter, med flera (*kostnad*). Den tredje formen, *måste*, var inte lika tydlig i resultatet, något som kan ha med studiens format med strukturerade intervjuer att göra.

Metoddiskussion

Denna studie utgick från en induktiv ansats: Vilken organisation konsulter identifierar sig med vid långa heltidsuppdrag – konsultbolaget eller uppdragsgivaren? Således var en kvalitativ studie given. Författaren valde att genomföra semistrukturerade intervjuer då det passade omfattningen som studien skulle ha samtidigt som det begränsade materialet i rimlig utsträckning. Studien valdes att göras tillsammans med ett enskilt konsultbolag på grund av tillgänglighet och tidsoptimering. Det konsultbolaget som studien genomfördes med arbetar huvudsakligen mot offentlig sektor och det blev slumpmässigt så att alla åtta respondenter hade uppdrag inom just offentlig sektor. Resultatet säger därför ingenting om hur det ser ut i privat sektor och inte heller hur det ser ut på andra konsultbolag eller för andra konsulter. Då en induktiv frågeställning var i fokus så valdes all form av generalisering av resultatet bort. Det går således inte att dra några slutsatser kring hur vanligt förekommande något av resultaten i denna studie är och det var heller inte syftet. Tematisk analys valdes för att analysera materialet då det passade studiens omfattning och tidsåtgång. För att ge en första inblick i vad som händer med en individs organisationsidentitet i en konsultsituation när det finns två organisationer att identifiera sig med så upplever författaren att valda metod var lämplig. Metodvalet gör dock även att resultatet kan ge en missvisande bild av organisationsidentiteten och -engagemang, eftersom de inte har undersökts genom någon av de skalor som finns tillgängliga. Det vore därför givande att i vidare forskning undersöka organisationsidentitet och organisationsengagemang kvantitativt på ett större antal konsulter och på flera olika firmor, med någon av de etablerade skalorna (Allen & Mayer, 1996; Brown, 1996). Det skulle då visa mer på den faktiska identifikations- och engagemangstillhörigheten hos konsulter i stället för att endast ge en första inblick i ämnet. Då tanken var att generera svar på forskningssyftet utifrån intervjuinnehållet utan att påverka respondenterna så ställdes inte den faktiska frågan vad respondenterna ansåg händer vid långsiktiga uppdrag ute hos kund förrän i intervju fyra till åtta. Orsaken till att frågan då inkluderades var att det blivit tydligare att en direkt fråga skulle generera större fördjupad tillgång till förståelse inom frågeställningen. Att frågan endast förekom i fem av de åtta genomförda intervjuerna är något som riskerar att påverka resultatet, även om liknande utsagor finns i intervju ett till tre också, om än inte ordagranna sådana. Resultatet bör därför tolkas med förståelse för att det inte är en övergripande bild utan endast en inblick i ett nytt forskningsområde.

Summerande slutsats

Frågeställningen i denna studie besvarades då det framkom att det är svårt att identifiera sig med konsultbolaget och att vid långa uppdrag så tenderar en att identifiera sig med uppdragsgivaren. Resultatet i denna studie visar också på att det finns mycket intressant att göra inom konsultverksamhet, både gällande vidare forskning och potentiella förändringar inom upplägget kring anlitaandet av konsulter, både från konsultbolagets och uppdragsgivarens sida. Att till exempel lägga in i kontrakten att konsulten en veckodag ska arbeta från konsultbolagets kontor skulle kunna få stor effekt på organisationsidentiteten och organisationsengagemanget och även konsultens prestation i sitt arbete, något som skulle vara givande för alla parter; konsulten, konsultbolaget och uppdragsgivaren.

Vidare forskning

Utifrån denna studies resultat finns det flera intressanta forskningsområden som kan utforskas vidare, utöver de som redan nämnts i diskussionen ovan. Att fördjupa undersöka vad splittrad identifikation (alltså att ha flera organisationer att identifiera sig med som i konsultrollen) har för effekt på arbetsprestation och lojalitet så väl som på den enskilda individen vore intressant. Det vore också angeläget att undersöka organisationsidentitet och -engagemang kvantitativt för att se om detta är något som är generaliserbart till en större del av andelen konsulter i Sverige och hur detta ser ut. Ett annat forskningsområde vore att utforska hur viktiga organisationens värderingar faktiskt är för organisationsidentiteten. Även konkurrenssituationen mellan konsulter och möjliga sätt att minska denna i uppdrag vore intressant att forska mer inom. Det vore också viktigt att undersöka hur kunskapsöverföring och överlämning kan säkras vid konsultanvändning. En övergripande aspekt att undersöka vore även att se ifall det inom dessa olika ämnen finns skillnader mellan konsulter med uppdrag i offentlig och privat sektor.

Referenser

- Allen, N.J., & Mayer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N.J., & Mayer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49(3), 252-276.
- Bjärvall, K./Publikt (2016). Myndigheter kan bli beroende av dyra konsulter. Hämtad 2019-07-31 från <https://www.publikt.se/artikel/myndigheter-kan-bli-beroende-av-dyra-konsulter-18470>
- Brown, R.B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behaviour*, 49(3), 230-251.
- Chmiel, N., Fraccaroli, F., & Sverke, M. (2017) *An Introduction to Work and Organizational Psychology* (Third edition). Wiley Blackwell.
- Eriksson, M., Olsson, B., & Osberg, J. (2004). Alcohol prevention in the Swedish workplace- who cares? *Contemporary Drug Problems*, 31 (2), 263-285. doi: <https://doi.org/10.1177/009145090403100205>
- First Reserve. (2019). Sammanfattning från frukostseminarium om GIG-ekonomi och AI-rekrytering. Hämtad 2019-07-31 från <https://www.firstreserve.se/sammanfattning-fran-frukostseminarium-om-gig-ekonomi-och-ai-rekrytering/>
- Giertz, E., Hjorth, M., Lindhagen, M., Engwall, M., & Gens, M. (2016). *Svensk konsultsektor i ny belysning - Utvecklingstrender och dynamik* (Vinnova Rapport VA 2016:07). Hämtad från <https://www.vinnova.se/publikationer/svensk-konsultsektor-i-ny-belysning/>
- Landergård, M. (Programledare). (2017). Tommie Cau om gigeekonomi - Kommunikatörens nya roll [Podcast]. *Sveriges Kommunikatörers podd*. Hämtad 2019-07-31 från <https://sverigeskommunikatorer.podbean.com/e/tommie-cau-om-gigekonomi-kommunikatorens-nya-roll/>
- Langemar, P. (2008) *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi*. Stockholm: Liber.
- Lee, E.-S., Park, T.-Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviours: a meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 5, 1049-1080. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/bul0000012>
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behaviour*, 66, 235-284. doi: 10.1016/j.jvb.2004.05.005
- Roi Rekrytering. (2018). Vad innebär gig-ekonomin för HR? Hämtad 2019-07-31 från <https://roirekrytering.se/hrblogg/vad-innebar-gig-ekonomin-for-hr/>
- Meijerink, J. & Keegan, A. (2019). Conceptualizing human resource management in the gig economy. *Journal of Managerial Psychology*, 4, 214-232, DOI 10.1108/JMP-07-2018-0277

Statskontoret. (2001). *Myndigheternas konsultanvändning (2000/87-5)*. Hämtad från <http://www.statskontoret.se/globalassets/publikationer/2001/200113.pdf>

Tema HR. (2019). Gigeekonomi – konsekvenser för individen. Hämtad 2019-07-31 från <http://temahr.se/trender-rapporter/gigeekonomi-konsekvenser-for-indviden/>

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Wright, C. (2009) Inside Out? Organizational Membership, Ambiguity and the Ambivalent Identity of the Internal Consultant. *British Journal of Management*, 20, 309-322. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00585.x