



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

LEDARSKAP PÅ DISTANS

- en kvalitativ studie om hur konsultchefer inom bemanningsföretag utövar ledarskap på distans.

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
HT2021
Kandidatuppsats
Abdullah Rabia: 970509
Jens Holst: 870211

Handledare: Niklas Åkerman

Förord

Inledningsvis vill författarna rikta ett stort tack till alla intervjupersoner som med sitt engagemang, erfarenheter och tid gjort denna studie möjlig. Vidare tacksamhet riktas till vår handledare Niklas Åkerman som har väglett författarna på ett tryggt och kompetent tillvägagångssätt och som generöst delat med sig av sin kunskap inom management och organisation. Slutligen riktas stort tack till opponenter och andra personer i författarnas närhet som har bidragit med värdefull konstruktiv kritik.

Trevlig läsning!

Abdullah Rabia och Jens Holst

Göteborg, 2022

Sammanfattning

Den skenande teknikutvecklingen i kombination med de senaste två års rådande pandemi har förändrat spelplanen för organisationers arbetssätt. Digitala kommunikationssätt har inflytande på relation mellan chef och medarbetare och ledarskapet kan därför behöva modifieras. Konsultchefer på bemanningsföretag ombesörjer i hög omfattning ledarskap på distans då konsulterna många gånger utför sitt arbete på uppdragsgivarens arbetsplats. Således var syftet i denna studie att undersöka hur ledarskap sker på distans hos bemanningsföretag. Syftet var också att utreda vilka mekanismer och egenskaper som krävs av ett ledarskap på distans för att upprätthålla kvalitet och målsättning på konsulter arbete. Empiriskt material samlades in i form av kvalitativa intervjuer med konsultchefer på nio olika bemanningsföretag. Totalt elva intervjuer genomfördes. Intervjuerna jämfördes med teorier kategoriserade efter sociala roller, krav och kontroll samt valmöjligheter och begränsningar baserade på tidigare vetenskaplig litteratur. Resultaten visade att konsultchefer på bemanningsföretag till stor del styr sitt arbete på distans. Ledarskapet på distans involverar hela processen från rekrytering av konsulter till upprätthållande av personlig kontakt och samhörighet. Behovet för stöd är individuellt och styrs av de krav som ställs av konsulter och kunder men inte minst av de krav konsulcheferna ställer på sig själva. Slutsatser som drogs var att konsultchefer axlade flera sociala roller och dessa varierade till dess kontext. Både begränsningar och möjligheter sågs med ledarskap på distans även om koncensus rådde i att fysiska möten möjliggör subtila nyanseringar och skapar en djupare personlig kontakt.

Nyckelord: Konsultchef, ledarskap, konsult, uppdragsgivare, bemanningsföretag, distans.

Abstract

Technological developments in combination with the prevailing pandemic of the last two years have changed the way organizations work. Digital communication methods have an influence on the relationship between managers and employees, hence leadership may be modified. Consultant managers at temporary work agencies lead their consultants to a large extent at distance however the work of the consultant is carried out at the client's workplace. Thus, the aim of this study was to explore how remote leadership is performed at temporary work agencies. Also, the aim was to investigate what mechanisms and characteristics that are required of a remote leadership to maintain quality and ambitions in the work of consultants. Empirical material was collected in the form of qualitative interviews with consultant managers at nine temporary work agencies. A total of eleven interviews were conducted. The interviews were compared with theories categorized according to social roles, demand and control model as well as the model for understanding managerial jobs and behaviour based on previous literature. The results showed that consulting managers at staffing companies largely control their work remotely. Remote leadership involves the entire process from recruiting consultants to maintaining personal contact and communion. The need for support is individual and is controlled by the demands set by consultants and customers, but not least, by the demands set by the consulting managers themselves. Conclusions were drawn that consultant managers shouldered several social roles, and these varied according to its context. Both limitations and opportunities about remote work and leadership were considered, although consensus prevailed that physical meeting enable subtle nuances and create a deeper personal contact.

Keywords: consultant manager, leadership, consultant, employer, temporary work agency, remote work.

Innehåll

Förord	1
Sammanfattning.....	2
Abstract.....	3
1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemformulering	6
1.3 Syfte och frågeställning.....	8
1.4 Avgränsningar	8
2. Referensram	9
2.1 Sociala roller	9
2.2 Krav- och kontrollmodellen	10
2.3 Ledarskapets krav, begränsningar och valmöjligheter	13
2.4 Sammanfattning av den teoretiska referensramen	13
3. Metod	16
3.1 Metodval.....	16
3.2 Datainsamling.....	17
3.2.1 Urval	17
3.2.2 Intervju.....	17
3.3 Teoriinsamling	19
3.4 Etiska ställningstaganden	19
3.5 Transkribering och kodning	19
4. Empiriskt resultat och analys	21
4.1 Sociala roller	21
4.2 Krav och kontroll	23
4.3 Begränsningar och valmöjligheter	26
4.4 Sammanfattning av empiriskt resultat i relation till analysmodellen.....	29
5. Slutsats	31
5.1 Svagheter och styrkor med studien	32
5.2 Förslag till framtida studier	32
6. Referenser	33

Bilaga.....	37
Bilaga 1: Intervjuguide 1.0.....	37
Bilaga 2: Intervjuguide 2.0.....	39

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Distansarbete är alltmer inkommererat i nutida kultur till följd av den tekniska utvecklingen som tillgodoser allt fler webbaserade forum att verka inom (Dionisio, III and Gilbert, 2013; Grünewald, 2021). Potentiella risker, likt pandemier, kräver ett större ansvar på organisationers anpassningsförmåga för att kunna ta sig an de nya utmaningarna. En undersökning av Tillväxtverket visade att distansarbetet ökade med nästan 40 procent under 2020 (Grünewald, 2021). På grund av ett ökat distansarbete, ökar också förväntningen av att arbetstagare ska kunna utföra diverse arbetsuppgifter på distans. Det blir viktigare med en intern kvalitetsstyrning som möjliggör att organisationer kan kontrollera det arbete som utförs. Det är inte ovanligt att organisationer med en låg intern kvalitetskontroll leder till högre kostnader (Bae *et al.*, 2021). Kvalitetsstyrningen utförs oftast genom att organisationer inför rutiner och policys enligt Bae (*et al.*, 2021). Att leda en organisation på distans kan medföra utmaningar. Nya tillvägagångssätt för exempelvis kommunikation med medarbetare och intervjuer vid nyrekryteringar sätts på prov. På senare år har dock teknologin förbättrats vilket skapar bättre förutsättningar för distansarbete. Studier visar emellertid att teknologi kan hämma den mänskliga kontakten. Resultat från Przybylski & Weinstein visade på att teknologiska distraktioner som smartphones dämpade de relationsstärkande faktorerna som empati och tillit (Przybylski & Weinstein, 2013). Andra studier har visat att intervjuer som sker i ett fysiskt rum skapar generellt sätt en bättre känsla och närvaro jämfört med de intervjuer som görs via Skype (Basch *et al.*, 2021). Intervjuer som utförs via Skype har exempelvis visat sig minska ögonkontakt vilket potentiellt kan skapa integritetsproblem då deltagare upplever sig övervakade. Ovan skiljer sig från intervjuer i ett fysiskt rum, där istället tillit mellan parterna byggs (Basch *et al.*, 2021). En enkätundersökning som involverade data från 24 olika nationer och 1200 respondenter visade att flera respondenter upplevde problem i ledarrollen till följd av distansarbete (Parker, Knight and Keller, 2020). Vidare beskrivs upprätthållandet av distansarbete under en längre period som utmanande och fördelarna med fysiska möten tycks vara desto fler (Olson and Olson, 2000).

1.2 Problemformulering

I denna studie definieras distansarbete inom ledarskap hos bemanningsföretag som när som att en individ arbetar på en arbetsplats som är geografiskt separerad från teamet och kunden. Kommunikationsteknik likt datorer och telefon används för att kommunicera med teamet samt kunden (Gibson *et al.*, 2002). Den snabba utvecklingen av distansarbete representerar förändringen i relationen mellan en chef och en medarbetare, en förändring som kräver en modifierad ledarstil i syfte att utöka resultat. Enligt (Carsten *et al.*, 2021) finns det flera ledarskapsteorier samt empiriska studier vilka beskriver ledarskap på distans som en situationsvariabel som påverkar medarbetarnas resultat negativt. Trots dess ogynnsamma resultat menar (Carsten *et al.*, 2021) att effekten på medarbetarna av ett ledarskap på distans beror på ledaren, medarbetarna samt kontexten. Fysisk närhet leder till bättre samarbete,

högre kreativitet samt större insikt inom teamet. Medarbetarna, vars ledare är på distans, har ändå visat sig ha betydligt mindre möjligheter till högkvalitativa utbyten.

Vi har i denna studie utgått från att bemanningsbranschens ledarskap definieras och utövas efter ett transaktionellt ledarskap. Enligt Young (*et al.*, 2021) är transaktionellt ledarskap den vanligaste formen av ledarskap inom organisationer. Transaktionellt ledarskap utgår från att en transaktion sker mellan två parter, det kan exempelvis vara en konsultchef och en konsult, där konsultchefen erbjuder ett uppdrag med en månadslön och konsulten accepterar eller förkastar erbjudandet. Konsultchefen letar då efter konsulter som kan förstärka organisationens värderingar, så kallat följarbeteenden och belönar de konsulter som har de önskvärda värderingarna. Till skillnad från andra ledarskapsstilar som bygger på en mer subjektiv känsla, exempelvis empowerment och transformellt ledarskap, är transaktionellt ledarskap mer behändigt att analysera. En subjektiv känsla är svårare att mäta och tolka då dessa tolkas efter individens uppfattning om ledarskapet. Gibson (*et al.*, 2002) menar att det finns skillnader mellan begreppen ”management” och ”ledarskap”. Management definieras som planering, organisering, ledning samt kontroll av resurser i syfte att uppnå organisatoriska målsättningar. Ledarskap däremot, definieras som den process en ledare tillämpar i syfte att ha inflytandet över andra individer samt inspirerar, styr och motiverar deras aktiviteter för att stötta till att uppnå organisatoriska målsättningar. Management handlar om att hantera rutinhändelser medan ledarskap är mer användbart i tider av förändring (Farmer, 2005).

Till författarnas vetskap saknas det underlag på hur ledarskap styrs på distans specifikt inom bemanningsföretag. Ledarskap inom bemanningsbranschen sker under en regelbunden basis på distans sedan tidigare (Olofsdotter, 2006). Konsultchefer inom bemanningsföretagen är generellt sätt inte fysiskt närvarande i den dagliga verksamheten ute hos uppdragsgivaren som har beställt konsulttjänster, det är i stället den anställda konsulten inom bemanningsföretaget som utför uppdraget hos uppdragsgivaren. Uppdragsgivaren övervakar den dagliga verksamheten och godkänner kvaliteten av arbetet. Detta medför att konsulten får förhålla sig mellan två chefer, uppdragsgivaren, respektive konsultchefen på bemanningsföretaget. En av cheferna innehar således arbetsgivaransvaret men ansvarar däremot inte över den praktiska delen som krävs för utförandet av arbetet, exempelvis arbetsplatsen med dess kontor eller fabrik. Uppdragsgivaren vill å andra sidan ha ett arbete utfört utan att inneha arbetsgivaransvaret för individen som utför arbetet och förser därför den arbetsföra individen med exempelvis arbetsplats. Ovan beskriver komplexiteten i att som konsultchef leda konsulter arbetsinsats på distans, många gånger utan att vara i direktkontakt med konsulten. Då konsulten behöver förhålla sig både till sin konsultchef och sin uppdragsgivare krävs ett tydligt kommunicerat ledarskap från konsultchefen. Tidigare forskning visar dock på brister i att anpassa ledarskap på distans (Parker, Knight and Keller, 2020) där det skapas misstro och minskad tillit över medarbetares arbetsinsats. Tillit till medarbetare beskrivs vidare som centralt i ett framgångsrikt ledarskap i syfte att motivera till kvalitativ arbetsinsats (Cascio, 2000). Författarna vill med denna studie utöka förståelsen för hur ledarskap utövas och hur utfallet relaterar till kvaliteten på medarbetares arbetsinsats inom en bransch där distansarbete till stor del är naturligt inkorporerat, ändå relativt

utforskat. Vidare vill författarna utveckla vilka mekanismer och procedurer som krävs för ett framgångsrikt ledarskap på distans. Detta för att kunna skapa analysmodeller som syftar till att utveckla ledarskapet inom bemanningsföretag med arbetsinsatser utfört i god kvalitet som resultat.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie var att undersöka hur ledarskap på distans utövas inom bemanningsföretag genom intervjuer. Syftet var också att utreda vilka egenskaper och mekanismer som krävs av ledarskapet för att upprätthålla kvalitet och målsättning på arbetsinsats hos konsulter inom bemanningsföretag och att jämföra dessa mekanismer med den vetenskapliga litteraturen. Följande frågeställningar kommer att besvaras:

- Hur sker ledarskap på distans inom bemanningsföretag?
- Vad krävs av ett bemanningsföretags ledarskap på distans för att upprätthålla kvalitet och målsättning på konsulter arbete?

1.4 Avgränsningar

Studien avgränsas till konsultchefer inom bemanningsföretag då bemanningsföretag som organisation i regel arbetar med ledarskap helt eller delvis på distans eftersom de fungerar som en mellanhand i förhållande till konsult och uppdragsgivare. Författarnas hypotes är att konsultcheferna är de som är bäst lämpade för att besvara hur ledarskapet utövas på distans för att uppnå målsättning och kvalitet för de uppdrag konsulterna utför. Därmed exkluderas konsulternas, uppdragsgivarnas eller andra ledare/chefers synvinklar gällande ledarskap på distans inom bemanningsföretag. Att enbart inkludera konsultchefernas perspektiv ger en homogen urvalsgrupp med slutsatser om ledarskap på distans för konsultchefer.

2. Referensram

Inom referensramen presenteras tidigare forskning som relaterar till ledarskap. Avsnitten i referensramen kategoriseras efter tre teorier som syftar till att förklara de sociala roller ett ledarskap innebär, vilka krav, kontroll och stöd som innefattar arbetet samt ledarskapets krav, begränsningar och valmöjligheter. Slutligen presenteras en modellsyntes vilken sammanställer de tre teorierna.

2.1 Sociala roller

Aubert (1979) beskriver teorin om människors olika sociala roller i samhället och rollens påverkan. Författaren menar att en individ besitter olika roller vid olika scenarion, exempelvis att en domare i en domstol är saklig och allvarlig medan i hemmet är den samme en rolig och charmant far mot sina barn. Aubert's bok om socialt samspel återberättas i andra artiklar för att beskriva olika relationer och roller (Sävenstedt *et al.*, 2002; Christiansen, 2008). Litteraturen kring sociala roller användes för att få en djupare förståelse av de förväntningar som finns på konsultchefen som yrkesroll. I vår studie har vi valt att presentera fem av de sociala rollerna som beskrivs i Auberts (1979) bok (normer, position, komplementära, rolluppsättning och rekrytering). En roll kan beskrivas som summan av de normer som tilldelas vid en viss uppgift eller position. Normerna återspeglar sig på de förväntningar som finns och kan vara exempelvis lagar, föreskrifter eller andra planer. Rollen som en individ intar kan även återspeglas i omgivningens sociala informella regler eller i gruppens förväntningar vilket beskrivs som det sociala trycket. Nyckeln till en viss roll ligger i vilken uppgift eller position individen har. Om en individs titel är känd sedan tidigare medför detta förväntningar. Det finns dock ett gap mellan ideal och verklighet när det kommer till rollsättning. Det kan vara problematiskt när en individ precis fått sin befattning eller roll att verkligen mantla den rollen som den nya befattningen kräver. Ett exempel på ovan är att gå från rollen studerande till projektledare, vilket potentiellt är en roll som tar tid att behärska och kan därmed skapa en negativ upplevelse för de första klienterna denna individ möter i sin nya befattning. Genom sin roll har individen ett förväntat rollbeteende, detta kan exemplifieras med en konsultchef och en konsult under två sammanhang. Konsultchefen har en förväntad auktoritet på konsulten under ett utvecklingssamtal vilket inte behöver överensstämma med förväntningarna på rollen under en gemensam lunch (Aubert, 1979).

Aubert (1979) beskriver vidare hur beteende smittar av sig mellan individer vilket benämns som komplementära roller. För att exemplifiera detta har individ x och y tagit sig an en ny roll som konsult. Individ x tar sin roll som konsult seriöst och försöker fylla denna roll efter sin bästa förmåga medan individ y vill fylla rollen som konsult mestadels till följd av beteendet individ x uppvisar. Samma person kan också uppvisa flera rolluppsättningar beroende på dess normsändare. Dessa normsändare behöver inte stå i konflikt med varandra, däremot modifieras förväntningarna efter dess intresser. En konsult och en kund kan ha skilda förväntningar på en konsultchef där konsulten normativt önskar ett uppdrag och en god arbetsgivare medan kunden vill få en arbetsuppgift utförd. Lösningen på att möta dessa olika rolluppsättningar kan vara att personen isolerar och skiljer på de olika grupperna. Som att

konsultchefen är auktoritär eller terapeutisk mot sina konsulter för att sedan vara inställsam och säljande mot kunden.

Avslutningsvis förklarar Aubert (1979) komplexiteten kring hur rollerna tillsätts individerna och detta förklaras som rekrytering till samhällets positioner. Förhållandet mellan rollen och individens personlighet är mötesplatsen för sociologi och psykologi. Rollen passar en individ om denne uppfyller dess förpliktelser och skördar dess belöningar vilket tillfredsställer individen i en högre grad än var rollen hade gjort med andra individer. För att lyckas väl med en rekrytering är rätt personlighet för den tilltänkta rollen av stor vikt. En anställningsintervju exemplifierar komplexiteten då den under relativt kort tid ska sammanfatta en individs lämplighet, innefattandes både tidigare erfarenheter och personlighet. Målet för intervjun är att rekryteraren efteråt får en känsla av att ansökaren är som skapt för den utlysta tjänsten med dess tilltänkta roll (Aubert, 1979).

2.2 Krav- och kontrollmodellen

En av modellerna som användes vid analys av studiens primärdata var ”demand and control model” (krav och kontroll-modellen) där Karasek och Theorell utvecklar hur mycket kontroll och spelrum som en individ har för att utföra arbetsuppgiften. Modellen visar även vilket socialt stöd individen har i sin arbetsroll genom en tvåstegsprocess (Karasek & Theorell, 1990).

Första steget i modellen är att sortera in arbetet i en av fyra arbets kategorier; Relaxations, Aktivt, Passivitet och Högspännings-arbete. Där arbets kategorierna delas in i en fyrfältare efter krav och kontroll (figur 1). Krav i vertikalriktning symboliserar den psykologiska krav bilden som ett arbete har. Det kan vara att arbetet är mer psykologiskt krävande att uppfylla genom att uppnå en viss kvot eller andra målsättningar. En låg krav bild kan ge individen möjlighet till mer informella inlärningsstillfällen men är samtidigt relativt hämmande för individen. Sammanfattningsvis är kravet den totala psykologiska arbetsbelastningen på arbetets alla uppgifter, vilket gör att många små uppgifter kan ge en stor arbetsbelastning, tillika en stor uppgift. Slutligen är det den totala arbetsbelastningen som räknas.

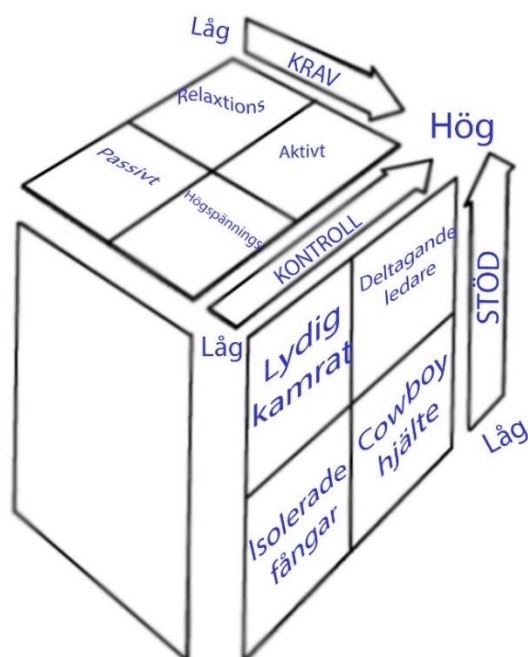
Kontroll som går i horisontellriktning är individens kontroll att påverka sin arbetsmiljö och hur den ska utföra sitt arbete. Där en hög kontroll som i kategorierna relaxations- och aktiva arbeten ger möjligheten till att påverka arbetsmiljön i högre grad än de övriga arbets kategorierna. Modellen beskriver först fyra arbets kategorier vilka fördelas efter kategorins interaktion mellan de psykologiska krav och individens kontroll av arbetsmiljön. De fyra arbets kategorierna presenteras nedan:

1. **Relaxationsarbete**, vilket innebär att det finns få krav som kan påverka den psykologiska pressen (därför namnet relaxation, ej att förväxla med dess arbetsbelastning). Samtidigt får individen en större frihet gentemot annat arbete som passivt- eller högsprängningsarbete som innefattas av tydligare kontroll över hur arbetet ska utföras, likt en lastbilmekaniker eller en arkitekt. Relaxations-arbetets uppgifter undviker generellt sätt en kritisk övervakning från någon överman, journalist eller dylikt, så länge arbetsuppgiften utförs på ett godkänt och korrekt sätt.

2. **Aktivt arbete** innefattar några av de mest utmanande arbetena och finnes i den övre halvan i figur 1. Arbetsuppgifterna kräver en hög prestation med en stor frihet att påverka sin arbetsmiljö för att klara av en viss uppgift. Uppgifterna i det aktiva arbetet kan innebära en större psykologisk och fysisk press; likt för en basketspelare som ska förbättra lagets resultat, så kan fansen och media vara en form av psykologisk press eller för en bergsklättrare som ska bestiga ett berg, så kan den psykologiska pressen komma från att risken att ramla nerför berget. Dessa arbetsuppgifter kan ge en större arbetsglädje för individen då individen får en större valmöjlighet anseende metod för att utföra arbetet. Om arbetsuppgiften lyckas så kommer lyckan att bli större om utmaningen har varit svår och krävt en enskilt stor prestation.

3. **Passivt arbete** är arbetsuppgifter som innefattar en låg grad av frihet att påverka sin arbetsmiljö och med en låg psykologisk press. Det kan vara arbetsuppgifter likt en väktare hos en organisation som leder till en vertikalkarriär (att inte kunna stiga varken i befattning eller lön). Dessa icke-motiverande element kan leda till att individens färdigheter och förmågor förtvinar med tiden.

4. **Högspänningsarbete** involverar arbete med en hög psykologisk belastning och en hög förväntan på individens arbetsresultat, exempelvis en fabriksmontör enligt löpandeband principen eller en servitris. Dessa individer har således en låg kontroll på sin arbetsmiljö och friheten att fatta egna beslut, vilket kan öka känslan av rädsla till följd av de yttre omständigheterna. En högre press på individen med ökande arbetstempo ökar kan resultera i uttrötningssymptom vilka kan uttrycka sig i en social trötthet, svimningar och i hysteri.



Figur 1, baseras på figur 2–8 från boken 'Healty Work' (Karasek & Theorell, 1990) och förklaras som en tredimensionell modell. Modellen integrerar arbetets kravbild, kontroll och det sociala stöd som finns inom arbetet.

Det andra steget i modellen är att lokalisera vilket socialt stöd som en individ kan behöva i sin arbetsroll i förhållande till kontroll. Socialt stöd kan innefattas av olika mekanismer där författarna tar upp socioemotionellt stöd, vilket förklaras som meningsfulla sociala

interaktioner med medarbetare och chefer, tillit mellan kollegor samt gruppsammanhållning. Instrumentell socialt stöd är det andra sociala stödet och förklaras som de extra resurserna eller extra hjälp som en individ kan behöva för att utföra arbetet med en mindre stresspåverkan. Ett bra socialt stöd är associerat med betydande lägre nivåer av depression och andra utmattningssymtom inom arbetsstyrkan. Genom att omstrukturera arbetssätt som leder till ökat stöd kan också negativa psykologiska konsekvenser för arbetstagare minskas. Karasek och Thorell (1990) beskriver omstrukturering i socialt stöd i form av mer personlig kontakt mellan medarbetare och chef hos en organisation som involverar högspänningsarbete vilket resulterade i lägre frånvaro och mer välmående personal.

Det sociala stödet står i förhållande till vilken arbetskategori som arbetsuppgiften hamnade i under det första steget i krav- och kontrollmodellen. Där de arbeten som kan behöva ett större socialt stöd är högspänningsarbeten och passiva arbeten. Främsta anledningen till detta är att arbetena har begränsade eller inga möjligheter att påverka hur deras arbetsuppgifter ska utföras vilket kan motarbetas med ett större socialt stöd från medarbetare eller överordnad chef. De som kan behöva ett mindre socialt stöd är de yrkesroller som involveras av aktiva- eller relaxationsarbeten.

Deltagande ledare, innefattas av hög kontroll och stöd. Inom denna kategori är det viktigt att gruppen får delta i beslutningsprocessen och att gruppen får det sociala stödet som krävs för att kunna påverka sin arbetsmiljö, en känsla av delad makt. Det är dock inte alla inom denna grupp som behöver ha inflytande i arbetsmiljön, men möjligheten finns. Yrken som omfattas av denna kategori är bland annat forskare och terapeuter.

Cowboy-hjälte har en hög kontroll och ett lågt socialt stöd. Exempel på yrken kan vara arkitekt eller jurist vilket kräver en hög kompetens för att utföra sitt yrke. Yrkesutövandet är självständigt där stor vikt läggs i inflytandet över sin arbetsmiljö.

Lydig kamrat är kategorin med låg kontroll och ett högt socialt stöd. Denna kategori kan beskrivas som motsatsen till 'cowboy-hjälten' och innefattar en stor social frihet med liten eller inget utrymme till förändring av arbetsmiljön. Yrken som är mer fria i den sociala integrationen är exempelvis brevbärare.

Isolerade fångar har en låg kontroll och ett lågt socialt stöd. Kategorin infattar arbetsuppgifter som har en automatiserad känsla, där arbetsuppgifter generellt sätt är monotona och upprepande vilka kan liknas vid en konstant knapptryckning. Yrken som omfattas av denna kategori är till exempel fabriksmontörer och städpersonal. Individer som arbetar med dessa yrken kan ha lönen som det enda incitamentet till att utföra sitt arbete på grund av att de har ett ekonomiskt ansvar och därav namnet - isolerade fångar.

De låga kontroll-arbeten, som passivt- och högspänningsarbete, verkar i en högre grad påverka den psykologiska anspänningen negativt (Karasek & Theorell, 1990). Detta kan vara ett tecken på att arbetet kan behöva innefattas en högre kontroll eller fler stödfunktioner vilket möjliggör att individerna kan påverka sin arbetsmiljö ytterligare. Om större inflytande över arbetsmiljö inte är möjligt kan individen behöva få en mer 'lydig kamrat'-filosofi vilket leder till att arbetsmiljön involverar en större möjlighet till ett mer socialt umgänge med andra människor.

Genom att använda 'krav och kontroll'-modellen likt en konceptuell karta så kan en omstrukturering av arbetsmiljön eventuellt minska ett missnöje, en depression eller utmattningssymptom på en arbetsplats (Karasek and Theorell, 1990). Samtidigt beskrivs modellen som en generell fingervisning över vart arbetsmiljön, kontrat individen, är och vart de kan befinna sig. Författarna i denna studie använde modellen som en konceptuell vägvisare.

2.3 Ledarskapets krav, begränsningar och valmöjligheter

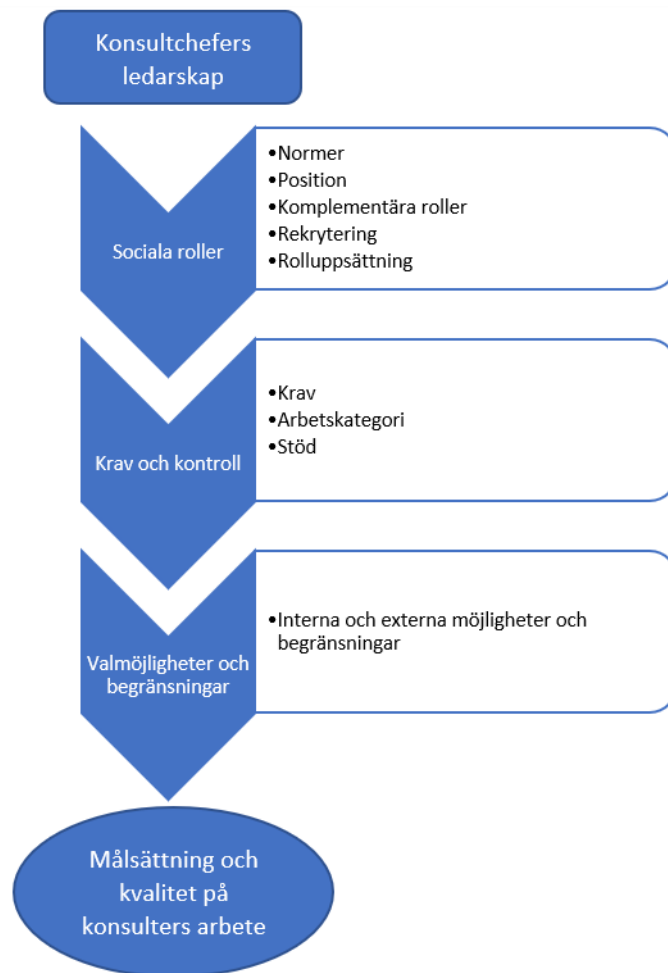
"The model of demands, constraints and choices" (Stewart, 1982) är ytterligare en modell som valdes för att analysera studiens primärdata då modellen tidigare har använts inom flera områden för att få en djupare förståelse av chefsjobb (Black and Gregersen, 1991; Minbaeva and Michailova, 2004; McAllister *et al.*, 2007). Modellen har som syfte att förstå ledarnas flexibilitet gällande krav, begränsningar och består av tre kategorier: krav, begränsningar och valmöjligheter. Det finns en uppsättning av krav som en ledare ska ta hänsyn till och kunna hantera. Kraven kan dels vara specifika så som ett visst omsättningsmål, dels mer generella men med minimumkrav som exempelvis att närvara vid ett specifikt möte eller att följa det som uttrycks i arbetsbeskrivningen. Det kan exempelvis handla om frågor som rör deadlines och möten eller byråkratiska metoder som en ledare utsätts för och där närvaro krävs. Det går inte att undgå att en ledare behöver ta hänsyn till organisationens begränsningar. Interna eller externa förhållanden kan begränsa en ledares handlingsfrihet, däribland resursbegränsningar, organisationsförändringar, fysisk lokalisering och tekniska begränsningar. Stewart (1982) menar att begränsningarnas omfattning kan variera beroende på bransch. En ledare är berättigad valmöjligheter i sitt arbete vilket därmed leder till att denna i en viss utsträckning kan styra över sitt eget arbete. Det kan exempelvis handla om vad en ledare väljer att utföra för uppgifter och vilka uppgifter som ignoreras eller skjuts upp. Dessa val påverkas av krav och begränsningar. Kraven och begränsningar är föränderliga, och kan variera med tiden på grund av förändringar i kontexten. En ledare kan därmed också ändra några av kraven och begränsningarna. Enskilda ledare kan sannolikt ha sina egna krav vad gäller uppgifter som de anser är oundvikliga, sina egna begränsningar såsom rädslor och brist på kunskap eller förmåga som bidrar till ytterligare begränsningar.

2.4 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

Den teoretiska referensramen förklarar komplexiteten i ledarskapet. Generella teorier avseende ledarskap sätts i en distansarbetskontext och appliceras därefter på vilka förutsättningar chefer har i sitt utövande av ledarskap samt vad som påverkar förutsättningarna. I krav- och kontrollmodellen så föreslår Karasek & Theorell (1990) att en individ kan axla de krav som ställs om denne får chans till att påverka sitt arbete, om stöd däremot uteblir kan detta i motsats skapa stress av primitiva krav. Stewarts (1982) modell beskriver de krav, begränsningar och valmöjligheter som involverar ledare. Modellen fokuserar på en ökad förståelse för ledar-och chefsbefattningar samt deras arbetsbeteenden.

För att styrka Stewarts samt Karasek & Theorell modeller har vi använt oss av Auberts (1979) teoribeskrivning om individers olika sociala roller i samhället samt individers

påverkan över den sociala rollen de identifierar sig med, där nyckeln till en viss roll ligger i vilken uppgift eller position individen har. Med grund från tidigare vetenskaplig litteratur och dess teorier och modeller (Aubert, 1979; Stewart, 1982; Karasek and Theorell, 1990) skapades en analysmodell (figur 2). Analysmodellen användes vid utformning av intervjuguiden samt vid analys av det empiriska materialet.



Figur 2. Analysmodell över konsultchefers ledarskap i syfte att upprätta hålla målsättning och kvalitet över konsulters arbete

Figur 2 beskriver studiens analysmodell avseende konsulchefers ledarskap och dess inverkan på målsättning och kvalitet på konsulters arbete. Sociala roller handlar om vilka roller en konsultchef kan besitta vid olika scenarion. Krav och kontroll beskriver de krav som ställs på en konsultchef och de möjligheter denna har att påverka sitt arbete i förhållande till sina konsulter och uppdragsgivare samt vilket stöd rollen kräver i syfte av att klara av arbetsrollen. En konsultchef kan potentiellt behöva stöd från högre chefer och få möjlighet att påverka sitt arbete genom att exempelvis delta i befattningsprocesser. Vidare behandlar även krav och kontroll om det sociala stödet konsulterna kräver av konsultchefers ledarskap för att

upprätthålla god kvalitet på arbetsinsatsen. Valmöjligheter och begränsningar handlar om vilka externa och interna möjligheter och begränsningar en konsultchef står inför för att tillgodose det sociala stödet konsulterna kräver i syfte att uppnå målsättning och god kvalitet på dess arbete. Distansarbete kan exempelvis potentiellt begränsa en konsultchef i att utöva ledarskap efter individens behov samt kontrollera konsulternas arbete. Möjligheterna kan däremot handla om konsultchefens påverkan över sitt eget arbete vilket indirekt påverkar konsulternas arbetsutförande. Det sista steget i analysmodellen representerar målsättning och kvalitet för uppdragen konsulterna utför med hänsyn till både sociala roller, krav och kontroll samt valmöjligheter och begränsningar.

3. Metod

I det tredje kapitlet redogörs resonemang som har förts vid bearbetningen av materialet, det vill säga forskningens tillvägagångssätt för att uppnå studiens syfte. Vi kommer att därmed redogöra samt motivera varför vi valt studiens metod och angreppssätt, hur vi har samlat in och analyserat våra empiriska data samt diskutera studiens ställningsantagande.

3.1 Metodval

Denna studie baseras på en abduktiv ansats vilket syftar på att författarna flätar samman induktiv och deduktiv ansats vid skildring av teori och empiri (Patel and Davidson, 2011). Induktiv ansats kan förklaras som att studien har en mer utforskande riktning, att forskaren vill påträffa ett nytt fenomen vilket inte är kopplat till tidigare teorier. En deduktiv ansats baseras i stället på existerande teorier för att förklara ett fenomen. Utifrån den abduktiva ansatsen från de tolkande intervjuerna kan mönster genereras vilket i sin tur kan identifiera egenskaper och mekanismer som förklarar ledarskapet på distans med dess målsättningar med hjälp av valda teorier från tidigare vetenskaplig litteratur. Abduktiv ansats valdes dels för att ansatsen är vanlig inom samhällsvetenskaplig forskning (Hallin, 2018). Eftersom det är en studie baserat på kvalitativa intervjuer så föll deduktiv ansats bort (Patel and Davidson, 2011). Abduktiv ansats valdes för dess förmåga till interaktion mellan teori och fenomen, genom att systematisera teorier och begrepp samtidigt som ansatsen interagerar med studiens primärdata, för att sen gå tillbaka till teorin som att arbeta i en cirkulär rörelse mellan teori och intervjuer (Alvesson, 2017). Det vill säga att den abduktiva ansatsen möjliggör kombinationen tidigare forskares idéer och de egna tankarna. Dock finns det risker med att arbeta efter en abduktiv ansats, att alla forskare är påverkade av tidigare upplevelser (Patel and Davidson, 2011).

Syftet med denna studie är att undersöka hur kvalitet och målsättning styrs på distans inom bemanningsföretag. Det finns två metodologiska utgångspunkter att använda för att uppfylla syftet för denna undersökning. Dessa två metoder är kvalitativa eller kvantitativa. Vi har valt att använda oss av kvalitativ metod innefattandes semistrukturerade intervjuer i syfte att få en flerdimensionell beskrivning av fenomenet vi ska studera (Lind, 2014). En kvalitativ metod är lämplig för studier som söker djupgående svar på utforskade frågor (Denscombe, 2016) till skillnad från en kvantitativ metod där tester utförs för att bepröva den fastslagna hypotesen. Denna studie hade en begränsad tids- och resurstillgång för insamling av data vilket också motiverar valet av metod då det krävs en högre svarsfrekvens och ett större datamaterial för att kunna dra statistisk signifikanta slutsatser i kvantitativa studier.

Den kvalitativa metoden lämpar sig därmed bra i studien då vi ska beröra ett relativt utforskat ämne (Esaiasson, 2017), samt för att djupare förstå hur ledarskap utövas på distans för att uppnå målsättning och kvalitet. Vid metodutformningen övervägde författarna tre olika tillvägagångssätt för insamling av primärdata: enkätundersökning, observationer och intervjuer. Författarna landade i det sistnämnda med bakgrunden av att enkäter inte fångar upp det som inte kan benämnas i en utskrivna fråga (Gillham, 2008). Det blir också svårt att

tolka hur väl enkäten har besvarats då respondenter till enkätundersökningar har en tendens att svara mindre väl på frågor som kräver ett skriftligt svar. Vidare är den data som kommer in från enkäter generellt sätt mer av ytlig karaktär (Andersen, 1998) även om den kan verka vara mindre tidskrävande vid analys. Observationer är i kontrast tidskrävande då det kräver ett omfattande förtroende för observatörens närvaro bland de observerade studiepersonerna (Andersen, 1998). Det kan krävas flera observatörer för att undvika selektiv perception vilket ytterligare lägger grund till att metoden valdes bort.

3.2 Datainsamling

3.2.1 Urval

Den allra vanligaste principen som används vid urval är principen om centralitet och att som forskare sträva efter att nå ut till ”centralt placerade källor” (Esaiasson, 2017, s. 267) vilket också var principen som valdes i denna studie. Begreppet ”centralt placerade källor” innebär att välja individer som har relevant erfarenhet och kunskap i syfte att skapa en förståelse om fenomenet som ska undersökas (Esaiasson, 2017). Eftersom syftet med studien är att undersöka hur konsultchefer styr konsulterna på distans för att uppnå en viss kvalitet och målsättning hos företagets kunder, var valet av att intervjua just konsultchefer en naturlig följd av frågeställningen. För att nå ut till lämpliga informanter kontaktades flera bemanningsföretag som är verksamma inom Sverige via mejl innehållandes studieinformation, urvalet skedde således enligt bekvämlighetsurval. Inklusionskriterier var att intervjupersonerna skulle vara konsultchefer och ha erfarenhet och kunskap inom bemanningsbranschen. Bemanningsföretagen blev uppmanade att ta kontakt om det fanns intresse bland konsultchefer att delta i studien. Totalt tackade elva konsultchefer från nio olika bemanningsföretag ja till studiedeltagande. Samtliga elva konsultchefer genomförde intervjun. Båda författarna medverkade under intervjuerna för att minimera risker för tolkningsfel och brister i validitet. Studiens tidsram begränsades till åtta veckor vilket inkluderar litteratursökning, metodutformning, genomförande av intervjuer samt analys. Samtliga intervjuer skedde mellan 22 november och den 30 december. Informanterna som har deltagit i vår studie har erfarenhet av arbetet som konsultchef från ett halvår till åtta år, där genomsnittet var 4,5 år och medianen 5 års erfarenhet. Kön fördelningen bland informanterna var fyra kvinnor och sju män med en ålder mellan 22–47 år vilket gav en genomsnittsalder på 33 år och median på 31 år. Både större och mindre företag involverades i studien. Författarna gjorde ett aktivt val att inkludera konsultchefer från olika företag framför att enbart inkludera informanter från ett större företag i syfte att skapa en mer nyanserad uppfattning på konsulchefers syn på ledarskap på distans samt för att öka resultatets överförbarhet till andra bemanningsföretag.

3.2.2 Intervju

Primärdata för studien baserades på förstahandsrapportering från kvalitativa intervjuer som skedde via videolänk med programvarorna Microsoft Teams och Zoom. Intervjupersonerna valde digitalt verktyg för att de tekniska förutsättningarna för intervjun skulle bli så goda som möjligt. Tillvägagångssättet med videolänken möjliggjorde, utöver verbalt empiriskt material,

analys av ansiktsuttryck och kroppsspråk vilket annars kan försummas när kontakten sker digitalt. Intervjuer har sina fördelar med en stor variation beroende på hur informanten uppfattar den ställda frågan och till skillnad från ett formulär eller enkät kan informanten vidareutveckla sitt svar. Det semistrukturerade intervjuformuläret kan således förbättras och ändras under datainsamlingens gång. I dessa intervjuer kan informanten delge studien med data om perspektiv, information och nya idéer i sakfrågan. Intervjuer kan ge ett mer komplexa och nyanserade beskrivningar. Det tillkommer också svårigheter med intervjuer som att skapa tillräckligt med tillit för att informanten ska kunna öppna upp till innehållsrikt samtal, att hitta rätt sociala koder som att exempelvis nicka och le vid rätt tillfälle för att skapa en bra intervjumiljö. Informanterna kan också känna sig låst, av de sociala normerna och inte alls lika fri och anonym som om de skulle få fylla i ett formulär. Det är också lätt att intervjupersonen projicerar sina förutfattade åsikter in i samtalet omedvetet. Den insamlade intervjudata kan inte heller ses som en garant om att ge en sanningsenlig bild av en individs verklighetsuppfattning då informanten kan säga vad den förväntas säga genom de sociala rollerna som är satta vid en intervjusituation. De ord som används kan skapa andra associationer eller beskriva någonting annat för informanten kontrat intervjupersonen (Andersen, 1998).

Inför intervjuerna i denna studie förbereddes semistrukturerade frågor för att vid behov kunna ställa följdfrågor i syfte att få en djupare förståelse av informantens svar. Den semistrukturerade metoden ger en möjlighet till mer öppna frågor än vid strukturerade intervjuer (Patel and Davidson, 2011). Semistrukturerade intervjuer skapar även möjligheten att gå tillbaka till en fråga då frågorna inte behövs ställas i någon förutbestämd följd i motsats till de strukturerade metoderna. Eftersom författarna inte tror sig besitta den djupgående kunskap i varken teori eller i intervjuteknik för att kunna behärska ostrukturerade intervjuer (Gillham, 2008) ansåg författarna att semistrukturerade intervjuer måste ses det självklara alternativet. Valet med semistrukturerade intervjuer gör att respondenterna kan hjälpa informanten att komma till ett mer enhetligt och utvecklande resonemang (Patel and Davidson, 2011). Frågor om förtydligande är möjliga vilket enligt Gillham (2008) skapar den en intervjumiljö där informanten kommer in i en hjälpsam ställning snarare än att upplevelsen av att bli utfrågad.

Intervjuguidens frågor utgår från studiens syfte och de teorier som presenteras under referensramen. Intervjuerna baserades på tratt-teknik, vilket beskrivs i boken *"Forskningsmetodikens grunder"* (Davidson & Patel, 2011) och kan i enkelhet förklaras genom att intervjun börjar med de större öppnare frågorna för att sedan gå in på mer specifika frågor. Det semistrukturerade frågeformuläret involverade diverse temafrågor och scenarion. Med temafrågor kan intervjuaren ge en större frihet till informanten att besvara frågan. Svaren på frågorna blir mer nyanserade, vilket potentiellt leder till ett mer sanningsenligt svar, kontrat om informanten hade fått svara på alternativfrågor (Davidson & Patel, 2011). Intervjuaren kan genom denna intervjuteknik få en möjlighet till att upptäcka hur organisationen agerar vid exempelvis ett oönskat resultat. Genom att ställa följdfrågor ger det en möjlighet för intervjuaren att få ännu djupare förståelse om hur organisationen agerar samt efter vilka parametrar organisationen gör sina bedömningar (Davidson & Patel, 2011).

Intervjuguiden reviderades efter de fyra första intervjuerna då det vid genomgång av materialet upptäcktes att omfattningen avseende sociala roller var bristande. Således genomfördes intervju fem till elva med hjälp av en uppdaterad intervjuguide som innefattade en vidare ram gällande de sociala roller som konsultchefer kan komma i kontakt med i sin yrkesroll. Under intervjuerna ställdes den öppna frågan ”Känner du att ni får axla flera sociala roller i ert arbete och i så fall vilka roller?”. Frågan var öppen för tolkning och om intervjuerna uppfattade att informanterna hade svårigheter med att besvara frågan förklarades kontexten och sociala roller exemplifierades. Författarna är medvetna om att detta kan ha haft inflytande över informanternas svar. Intervjuerna spelades in vilket möjliggjorde att författarna kunde lyssna på det insamlade materialet i efterhand. Författarna kunde därmed säkerställa att relevant och så sanningsenlig information analyserades.

3.3 Teoriinsamling

Teoriinsamling i form vetenskaplig litteratur hämtades från Göteborgs universitetsbiblioteks hemsida genom sökverktygen ”supersök” och ” databassök”. Supersök visar hela Göteborgs universitetsbibliotekets utbud medan databassök kan ta fram olika databaser som exempelvis ”Scopus” och ” Business Source Premier” (Göteborgs universitetsbibliotek, 2021).

3.4 Etiska ställningstaganden

Denna studie följer Vetenskapsrådets forskningsetik (Vetenskapsrådet, 2017) och baseras på god forskningsetik enligt litteraturen (Denzin and Lincoln, 2000; Patel and Davidson, 2011; Bell, 2016). Informanterna informerades om syftet med studien, att deltagande var frivilligt och om möjlighet till att när som helst avbryta intervjun utan att meddela skälet till detta. Information om att avstå från att besvara frågor gavs. Intervjun spelades in för att därefter transkriberas, om informanten avbröt sitt studiedeltagande kasserades inspelningen. Muntligt samtycke från samtliga informanter insamlades. Skriftligt samtycke inhämtades dock inte då intervjuerna skedde via videolänk.

Intervjuerna kodades efter inspelning för att bevara informanternas anonymitet. Personuppgifter avidentifierades för att skydda informanterna från potentiella yttre intressenter. Inga pseudonymer, vare sig för personer, organisationer eller platser användes, detta för att bevara anonymitet och utesluta risker om att studiepersonerna tar skada eller förödmjukelse till följd av sitt deltagande sker. Efter transkribering raderades de inspelade intervjuerna.

3.5 Transkribering och kodning

En kategorianalys, inspirerad av analysen som presenteras i kapitel 19 från boken Forskningsintervjun (Gillham, 2008), utfördes i Excel (version 2111) för att analysera mönster i det empiriska materialet. Metoden innefattade som första steg manuell transkribering vilket utfördes direkt efter intervjun hade ägt rum för att minimera risken för slumpmässiga fel och för att möjliggöra revidering av studieguiden om så krävdes. Under transkriberingen sammanställdes ljudinspelningen och upprepningar och stakningar exkluderades för att skapa ett bättre flyt i läsningen.

Vidare delades samtliga frågor i intervjuguiden upp i enskilda avsnitt med informanternas svar. Informanterna kodades med siffror i den ordningsföljd som intervjuerna ägde rum, det vill säga att den första intervjun kodades till informant 1 (se tabell 1).

Nyckelord, fraser och citat som ansågs vara betydande eller som upprepades bland informanterna valdes ut och sorterades i kategorier. En mättnad ansågs vara uppnådd när varken nya kategorier, nyckelord eller nyckelfraser uppkom efter intervjun med informanten, vilket i vår studie skedde efter elva intervjuer. Det går inte att undgå att kategorianalysen innefattar steg som baseras på författarnas tolkningar vilket kan innefatta både överflödiga och otillräckliga analyser.

Tabell 1. Presentation av informanter (n=11), kategoriserat efter version av intervjuguide.

Informant	
1	Intervjuguideversion 1
2	
3	
4	
5	Intervjuguideversion 2
6	
7	
8	
9	
10	
11	

4. Empiriskt resultat och analys

I detta kapitel har vi valt att sammanfoga empiriskt resultat och analys. Det empiriska materialet sammanställdes efter valda teorier som presenteras i referensramen. Empirin baseras på ett antal intervjuer med konsultchefer som arbetar inom olika bemanningsföretag runt om i Sverige. Informanternas erfarenhet av att leda på distans varierade och då de bemannar inom olika affärsområden.

Eftersom syftet med studien är att undersöka hur ledarskapet på distans sker inom bemanningsföretag samt utreda vilka egenskaper och mekanismer som krävs för att upprätthålla kvalitet och målsättning på distans, har författarna valt att redovisa materialet med några inledande frågor och därefter tematiskt besvara våra frågeställningar. Initialt fick informanterna berätta om sin arbetsroll, hur länge de arbetat inom bemanningsbranschen samt om deras roll har förändrats under den tiden de varit anställda inom branschen. Därefter introducerades djupgåendefrågor som, *hur styr ni ert ledarskap på distans? Hur definierar ni ett godkänt arbete vad det gäller konsulternas arbetsinsats? Hur ser kontakten ut med konsulterna? Hur ofta träffar ni konsulterna fysiskt?* Slutligen genomfördes de tematiska frågorna. De tematiska frågorna riktades mot tidigare presenterade teorier avseende *sociala roller* (Aubert, 1979), *krav och kontroll* (Karasek and Theorell, 1990) samt *valmöjligheter och begränsningar* (Stewart, 1982). Informanternas uppfattningar och upplevelser av respektive tema presenteras kontinuerligt i avsnittet nedan.

4.1 Sociala roller

Konsultchef är en yrkesroll där en arbetsdag innefattar flera olika scenarion vilket kräver att konsultcheferna kan adaptera sig till olika sociala roller som förändras efter diverse scenarion. Inte olik kan en konsultchef generellt sätt enbart fokusera på en uppgift under en arbetsdag utan kräver förmågan att balansera många bollar i luften samtidigt. Majoriteten av konsultcheferna kom under en arbetsdag i kontakt med flera situationsanpassade roller så som ansvarstagaren, föräldern och terapeuten. Resultaten avseende sociala roller till dess kontext är samstämmiga med tidigare litteratur (Aubert, 1979). Flertalet av informanter i denna studie hade svårigheter med att specificera vilka sociala roller som uppkom inom yrkesrollen som konsultchef. Tre informanter (5, 9, 11) beskrev att de sociala rollerna berodde på vilken situation de befann sig i, vilket författarna benämner som situationsanpassat.

Rollen som den hängivne föräldern som visar stöd och tar hand om sina konsulter uppgavs av fyra olika informanter (informanterna: 2, 8, 7, 9). Informanten 7 beskriver under intervjun hur hen rekommenderade en person att tacka nej till ett konsultuppdrag trots att det hade varit till fördel för konsultchefen då det var under en pressad tid med att tillsätta inkommande konsultuppdrag:

Informant 7: "När jag fick den personen att fortsätta studera i stället för att hoppa av och ta ett vanligt jobb. Det blev jag mer nöjd över än något annat."

Ovan citat tyder på att roller som innefattar ansvar och omtanke är en del av konsultchefernas ledarskap. I detta exempel tolkar författarna också att den ansvarstagande rollen i första hand företräder den potentiella konsulten framför organisationens vinning i att anställa konsulten, något som skapade tillfredsställelse hos konsultchefen.

De flesta informanter (informanterna: 6, 8, 10, 11) kom i kontakt med den stödjande rollen mot konsulterna, vilket författarna benämnde som "terapeuten". Informanterna fick lyssna på problem, ta hand om konsulterna så att konsulterna kunde känna en samhörighet och inte känna sig som en i mängden. Övriga sociala roller som uppkom i vårt empiriska material med en lägre svarsfrekvens var; förhandlare (9, 7), rekryterare (6, 9), domare och förtroendebyggare. Med roller tillkommer också rollbeteende. Aubert (1979) menar att begreppet social roll definieras av de förväntningar och normer som tillskrivs rollen. Förväntningarna kan vara baserade på lagar, regler och föreskrifter men kan också vara mer informella där det snarare handlar om den enskilde personens förförståelse. Resultat från denna studie visade att informanternas uppfattningar avseende förväntningar på rollen som konsultchef var spridda. De svaren som fick en frekvens större än 1,5 var: professionalitet (10, 11), rekrytering (5, 11) och ett bra jobb (5, 8, 10). Värt att notera är att informanterna 11 och 10 svar återfinns i två kategorier. De spridda svaren kan bero på de individuella förväntningarna som appliceras på arbetet som konsultchef. Det råder således ingen konsensus om vad som förväntas av rollen som konsultchef. Nedan citat visar på kontraster i informanternas upplevelse avseende uppvisat beteende hos konsultchefer:

Informant 10: "Vi ska ju hålla en professionalitet, så att vi ska ju liksom inte bli vän på det sättet med våra konsulter."

Informant 5: "självkärligt måste man oftast vara trevlig och vänlig, för jag bryr mig om mina konsulter."

Då svaren var spridda analyserades även det empiriska materialet i snävare kategorier avseende förväntningar hos en konsultchef. Tio identifierade nyckelord delades upp i tre kategorier: "prestation", "motivation" eller "varken prestation eller motivation". Prestationsmåttet omfattas av konkreta prestationer en konsultchef kan uppvisa som har betydelse för yrkesrollen och motivationsmåttet handlar om hur konsultchefen agerar ut mot konsulten. Majoriteten av informanternas delgivande kategoriserades efter "prestation" och knappt hälften av svaren kategoriserades i "motivation". Enbart två svar gick varken att placera som prestations- eller motivationsmått.

Aubert (1979) menar att en individ är skapt för sin yrkesroll utefter förhållandet mellan rollen, normen och personlighet. Utöver de sociala roller som en konsultchef växlar mellan tillkommer också förväntningar på yrkesrollen. Utifrån våra analyser framkom det att normer för en konsultchef och dess ledarskap baseras främst på dess prestationer men också till viss del hur en konsultchef agerar och motiverar sina konsulter. Normen i hur en konsultchef bör agera ligger hos dess normsändare vilket Aubert (1979) beskriver som rolluppsättning. I det empiriska materialet framkom det flera exempel på situationsanpassade roller som tyder på förmåga att anpassa rollbeteendet och i sin tur även ledarskapet. Vid tillskrivning eller

rekrytering av yrkesrollen konsultchef verkar främst prestation vara av betydelse. Detta går emot litteraturen (Aubert, 1979) som hävdar att rekrytering till en roll styrs av två grundprinciper. Grundprinciperna innefattar dels prestation och de handlingar som utförs av fri vilja, dels av tillskrivna egenskaper som individen inte har makt över. Författarna i denna studie drar slutsatsen att de tillskrivna egenskaper som litteraturen menar sker vid rollsättning är upp till varje betraktare och tillskriva vilket således kan förklara spretigheten i svar hos informanterna avseende förväntningar på yrkesrollen som konsultchef.

4.2 Krav och kontroll

Den del av intervjuerna som innefattade krav- och kontrollmodellen (Karasek and Theorell, 1990) syftade till att analysera interaktionen mellan krav och individens kontroll av arbetsmiljön samt de sociala stöd som krävs för ett utökat välbefinnande hos arbetstagare.

Samtliga informanter intygade att det ställs krav på dem som konsultchefer från olika riktningar. Alla informanter, med undantag från informant 1 rapporterade att de upplevde krav från chefer. Informanterna berättade att det ställs byråkratiska krav som de ska hantera, uppfylla samt ta hänsyn till. Informanterna (3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11) berättade att de byråkratiska kraven kan handla om att ha löpande uppföljningar med både konsulter och uppdragsgivare, att genomföra ett visst antal rekryteringar eller tillsättningar samt genomföra ett visst antal kundbesök. Informant 2 upplevde snarare att kraven var att ekonomisk karaktär. Informanten förklarade vidare att det krävs marginaler vid exempelvis sjukdom hos konsulten för att undvika en minusaffär. Informant 1 var den enda som inte upplevde att det ställs byråkratiska krav. Informanten menade att ansvaret ligger på konsultchefen och gav följande exempel:

Informant 1: "vi har haft en konsult som var sjukskriven och där finns inga krav uppifrån att jag skulle lösa det, men jag vill ju personligen lösa det här så gott som möjligt för konsulter men jag har inga formella krav."

Andra krav som informanterna lyfte under intervjuerna var kraven som konsulterna ställde på dem i egenskap av konsultchef. Konsultcheferna menade att tillgänglighet var det mest frekventa kravet från konsulterna. I tidigare litteratur (Karasek and Theorell, 1990) beskrivs betydelsen av som chef vara tillgänglig och stöttande för att få välmående medarbetare. Informant 6 upplevde dock att kraven på att vara tillgänglig skiftar från en konsult till en annan, där de får situationsanpassa sin tillgänglighet utifrån konsulternas behov. Vanligtvis sker en tätare kontakt med konsulterna i början av ett uppdrag och sedan minskas det beroende på om konsulterna är självgående eller inte. Informant 2 beskrev vidare att kravet på tillgänglighet kommer både från konsulent och kund:

Informant 2: "både kunden och konsulten kräver att man ska vara tillgänglig, alltså det är det man gör i princip dygnet runt alltså. Det finns ju inget som heter sitta och äta julmiddag med familjen eller så. [...] men det märks till exempel under midsommar då var det då man fick liksom stå och svara i telefon och så, så det är väl kravet, att man är tillgänglig."

Informant 7 valde att istället beskriva krav som önskemål. Önskemålen kunde handla om att få extra arbetskläder eller att börja arbeta tidigare. Informant 4 betonade också att man har andra ansvarsområden än att bara vara tillgänglig för konsulterna samt att distansen kan begränsa arbetsledningen samt tillgängligheten:

Informant 4: "det är svårt med tanke på att vi befinner oss på enskilda platser, men vi försöker alltid att vara nära våra konsulter på det sättet att dem kan ringa till oss, men så klart kan det uppstå situationer där jag kan sitta i möten, så det är en svårighet tycker jag då det inte finns en möjlighet att finnas på plats hela tiden för konsulten."

Eftersom bemanningsföretag har ett arbetsgivaransvar över konsulterna så poängterade samtliga informanter att det kan ställas krav från uppdragsgivarna att följa upp konsulternas arbete under uppdragsperioden, dock beror detta på vad man kommit överens om innan och utifrån de förutsättningar som finns skrivet i avtalet mellan parterna. Sex informanter (2, 5, 6, 8, 9, 11) nämnde vikten av att rekrytera och leverera kompetenta konsulter som motsvarar uppdragsgivarnas förväntningar. Informant 2 lyfte reaktioner från uppdragsgivare när inte kraven uppnåddes:

Informant 2: "Det är ju inte alltid man lyckas med det och då kan det ju bli en del sura miner."

Informanten beskrev vidare att vid distansarbete innefattades digitala rekryteringar kan felbedömningar ske. Informant 5 anser däremot att det går att hantera dessa krav genom att ta ansvar över sitt arbete, då konsultchef är en roll med stora möjligheter att påverka sitt arbete.

Informant 5: "Jag personligen skulle jag säga, genom att ta ansvar. Man har som konsultchef stor frihet att påverka sitt jobb [...] men däremot har vi mycket ansvar på oss, och saker som måste genomföras, har vi fått dessa krav, ja men då försöker vi uppfylla dessa krav så gott vi kan."

Som tidigare litteratur (Stewart, 1982; Karasek and Theorell, 1990) beskrivit visade resultatet från empirin att det finns en uppsättning av krav en ledare behöver ta hänsyn till. Kraven visade sig härstamma från konsulenterna, organisationens högre chefer och kunder men också från konsultchefen själv. Byråkratiska krav visade sig i form av mål avseende antal rekryteringar och kundbesök och kan tyckas vara svårt för konsultchefen att påverka. I enighet med informant 1 och hans beskrivning av egenansvar vid en konsults sjukskrivning menar också författarna att de största kraven som konsultcheferna omfattas av är de krav de skapar på sig själva. Att vara tillgänglig för sina konsulter och kunder beskrevs i hög frekvens av informanterna. Relationen mellan att vara tillgänglig som chef och välmåendemedarbetare har tidigare beskrivits (Karasek and Theorell, 1990). I det empiriska resultatet framkom det att konsultchefens tillgänglighet även involverar ledighet och helger något som potentiellt skulle kunna äventyra konsultchefens välmående. Författarna tolkar att i dessa fall är det enbart konsultchefens egna krav på sin tillgänglighet som sätter gränserna. Kanske handlar det snarare om konsulter och kunders önskemål om tillgänglighet än om krav då konsultcheferna dels har ett val att inte vara tillgänglig utanför arbetstid, dels omfattas av andra krav som i sig inte möjliggör tillgänglighet på arbetstid.

Karasek och Theorell (1990) förklarar sin modell som tredimensionell vilken utöver krav och kontroll även involverar de sociala stödfunktioner som finns på en arbetsplats. Definitionen av stöd utifrån vad som uppkom under intervjuerna i denna studie varierade. Vissa konsultchefer (1, 2, 5, 7) såg stöd som att vara tillgänglig för konsulten via telefon, mejl eller vara fysiskt på plats medan andra (3, 10, 11) menade att stöd involverade handledning såsom att hjälpa konsulten med att skriva CV eller starta aktieföretag. Övriga kategorier avseende stöd var att ställa krav på konsulten, utforma målsättning och skapa samhörighet. Samtliga konsultchefer beskrev att omfattningen avseende vilket stöd en konsult kräver varierar. En av informanterna reflekterade över egna tidigare erfarenheter som konsult och jämförde med rollen som konsultchef:

Informant 7: "Jag behövde inte träffa någon. Jag vet vad som behövdes göras, så jag gjorde det och that's it. Sen är det de här som behöver lite mer, då är det att man får ge lite mer kärlek, man märker också på konsulten som hör av sig lite oftare. När man är på plats kanske prata lite mer med den personen."

Det individuella stödet en konsult kräver i syfte att vara välmående kan påverkas av vilken bransch konsulten verkar inom (Karasek and Theorell, 1990). Under intervjuerna blev konsultcheferna ombudda att placera sina konsulters yrkesroll i fyra arbets kategorier: högspänningsarbete, relaxationsarbete, aktivt arbete och passivt arbete (tabell 2). Vid analys skapades ytterligare en kategori som innefattade de informanter som inte kunde placera konsulternas arbetsuppgifter.

Tabell 2, Konsulternas yrkesroll uppdelat i arbets kategorier efter konsultcheferns uppfattning.

Kan inte placera in konsulternas arbetsuppgifter	1, 3, 4, 5, 6, 9
Högspänningsarbete	2, 7
Relaxationsarbete	8,11
Aktivt arbete	10
Passivt arbete	-

Två av informanterna (8, 11) beskrev sina konsulternas yrkesroll som relaxationsarbete vilket förklaras i tidigare nämnd litteratur (Karasek and Theorell, 1990). Informanterna skildrade relaxationsarbete som konsulter med stor frihet och flera valmöjligheter. Konsulterna hade möjlighet att påverka både arbetstider och val av arbete. Under intervjuerna med dessa konsultchefer framkom, i enighet med Karasek och Theorell (1990), att också ledarskapet influerades av typen av yrkesroll. Ledarskapet sågs snarare som en delad makt där möjlighet till socialt stöd fanns men inte alltid krävdes av konsulten. Informant 10 informerade att konsulternas arbete omfattades av högt säkerhetsklassade uppdrag, vilka kategoriserades som aktivt arbete med hög kontroll och krävde därmed ett lågt socialt stöd.

Enbart två informanter (2, 7) klassificerade sina konsulternas yrkesroll som högspänningsarbete där konsulterna har mindre frihet att påverka arbetets utformning eller sin

arbetsmiljö. Karasek och Theorell (1990) beskriver ledarskapsfilosofin för högspänningsarbete som ”den lydiga kamraten” vilket också återspeglas i våra resultat. Informanterna till konsulter med högspänningsarbete upplevde att det krävs ett större socialt stöd och en högre frekvens av tillgänglighet som chef. Informant 2 exemplifierade att hen många gånger även kan behöva vara tillgänglig utanför arbetstid:

Informant 2: ”många samtal där de ringer och känner sig stressade och då, ja, i första hand så försöker man ju liksom ja, men prata med dom och låta dem liksom lätta lite på hjärtat... Jag har väl möjligheten att stänga av mobilen efter arbetstid.”

Vidare besvarade konsultcheferna vilket stöd de själva anses sig behöva för att kunna utföra ett bra arbetsresultat. Flera av konsultcheferna (informant 6, 7, 10, 11) lyfte möjligheten till god kommunikation med kollegor när särskilda situationer uppstår. Även handledning vid diverse arbetsmoment framkom som betydande (informant 1, 4, 5, 7, 10, 11). Enbart informant 8 ansåg att stöd från kollegor vara av mindre betydelse, utan uppgav i stället att infrastrukturella frågor vara viktigare.

Således verkar definitionen av stöd och omfattningen av stöd variera bland konsultchefer inom bemanningsföretag. I enighet med tidigare litteratur (Karasek and Theorell, 1990) framkom det i den empiriska analysen att omfattningen av stöd relaterade till konsultens branschriktning. Det är dock svårt att dra slutsatser kring behovet av stöd för konsulters arbetsinsats och välmående efter arbetskategorier då fler än hälften av informanterna hade svårt att placera in konsultens arbetsuppgifter efter högspännings-, relaxations-, aktivt- och passivt arbete.

4.3 Begränsningar och valmöjligheter

Tidigare litteratur rapporterar svårigheter med en längre tids distansarbete (Olson and Olson, 2000) där förlorade sociala kontakter diskuteras. Från intervjuerna i vår studie så framkom det olika synvinklar på hur man som konsultchef ser på begränsningar. Några informanter anser att utöva ett ledarskap på distans kan begränsa ledarskapet och att den personliga relationen med sina medarbetare förloras. Tre av informanterna (2, 6, 10) exemplifierade svårigheten i att skapa samhörighet och starkare relationer mellan konsultchef och konsult på distans. Informanten 2 tyckte att det verkar som att de konsultchefer som genomför kundbesök får ett starkare socialt band till sina konsulter, än vad hen får då hen inte har möjligheten till att åka ut på kundbesök eftersom hens konsulter har en stor geografisk spridning över de stationerade arbetsplatser. Distansen skapade en viss oro hos konsultcheferna för konsulternas psykiska hälsa. Informanten 6 tog upp sin oro om att det är lättare för konsulter med en psykisk ohälsa att gömma sig med att arbeta på distans via en dator och att det är inte lika lätt att fånga upp dessa personer, som om de hade setts dagligen.

Informant 6: ”just psykisk ohälsa som man har förstått har ökat, och det är svårt att se på en skärm liksom eller få den känslan. Det är lätt att gömma sig bakom en skärm på ett annat vis så att det är svårt att fånga upp sådana problem.”

Informant 6 fortsatte berätta att hen försökte utföra egna kreativa lösningar för att försöka skapa en god samhörighet med sina konsulter, genom exempelvis fika via teams. Hen förklarade att mycket handlar om att ha en kontinuerlig kontakt med konsulterna, att även de korta samtalen kan ha en betydande effekt på konsultens hälsa och välbefinnande. Intressant nog var det bara de kvinnliga konsultcheferna som upplevde distansarbete problematiskt. De manliga konsultcheferna nämnde inte distans som någon upplevd begränsning. Informanten 8 upplevde distansen som någonting positivt och att det snarare var till en fördel att jobba på distans:

Informant 8: "Många kan säga att distansen är ett hinder för utövandet av ledarskap men nej, det tycker jag inte, jag tycker tvärtom, alltså det fungerar väldigt bra på det sättet."

Basch (et al., 2021) menar att det är lättare att arbeta på distans om personerna känner eller har arbetet med varandra sedan tidigare kontrat om den enda sociala kontakten individerna har med varandra är via distans. I denna studie framkommer det inte hur god relationen mellan konsultchef och konsult var sedan tidigare relaterat omfattning av distansarbete.

Under intervjuerna framkom det att ledarskap på distans utövas på flera sätt där både möjligheter och begränsningar diskuteras, däribland rekrytering. Flera av konsultcheferna visade på erfarenheter av rekrytering och anställningsintervjuer som sker på distans (5, 6, 7, 8, 9, 10, 11). Samtliga konsultchefer, med undantag från informant 9, föredrog fysiska anställningsintervjuer framför digitala intervjuer. Informant 9 upplevde i stället att både fysiska och digitala rekryteringar är välfungerande men poängterar att de små nyanserna av en person är lättare att förbise när en intervju sker digitalt. Informanterna beskrev både fördelar och nackdelar med digitala anställningsintervjuer. Exempel som framkom var att digitala intervjuer är tidseffektiva och är lättillgängliga både för konsultchefen som rekryterar och arbetssökaren. Informanterna (10, 11) delgav att det var lättare att göra felbedömningar av personer genom endast digitala intervjuer. Andra informanter upplevde att ett minskat kroppsspråk som nackdel då videosamtal generellt sätt enbart visar bild från bröstet och uppåt (7, 10, 11).

Precis som Aubert (1979) beskriver framkom det efter analys att rekrytering av en ny roll innefattandes anställningsintervju är komplext. Det krävs inte bara rätt erfarenheter för den utlysta tjänsten utan också rätt personlighet. Då anställningsintervjun oftast är det första mötet kräver det rätt utstrålning där mer subtila detaljer såsom kroppsspråk och reaktion på ställda frågor är viktiga för att sammanfatta arbetssökaren. Dessa detaljer menar samtliga informanter är svåra att nyansera digitalt. De flesta av konsultcheferna var däremot inte negativt inställda till rekryteringar som sker digitalt och menade att de bör ses som ett komplement till fysiska möten.

Begränsningar i att utföra ledarskap på distans och dess påverkan på målsättning och kvalitet på konsulenternas arbete kan således utifrån ovanstående empiri sammanfattas och tolkas efter två olika dilemman: att skapa eller upprätthålla personlig kontakt samt att rekrytera kompetenta konsulter med rätt personlighet. Tidigare har studier visat behovet av att träffas fysiskt trots utvecklade digitala verktyg som underlättar distansarbetet (Olson and Olson,

2000) samt på brister i relationsstärkande faktorer till följd av teknologiska distraktioner (Przybylski and Weinstein, 2013). Begränsningen i att upprätthålla personlig kontakt och att skapa känsla av samhörighet skulle utifrån vad som framkom under intervjuerna kunna bero på svårigheter för konsultchefen att utföra fysiska träffar på grund av stor geografisk spridning på konsulter arbetsplats men också förklaras genom bristfälligt engagemang hos konsultchefen. I empirin från intervjuerna framkom det att enbart en av informanterna arrangerade fika via teams i syfte att få konsulterna att känna samhörighet. Vikten av en social tillhörighet även i digitala kontexter är något som upplysts av andra författare i (Lund, 2015). Begränsningen som konsultcheferna såg i digitala rekryteringar härstammar troligtvis i kravet kunden ställer på kompetenta konsulter med rätt personlighet. Med avstamp från empirins resultat verkar dock inte digitala rekryteringar brista i att bedöma en framtida konsults kompetens utan snarare handla om de mer subjektiva bedömningarna i form av konsultens personlighet, med andra ord att utvärdera om personen är som skapt för den tilltänkta rollen (Aubert, 1979). Slutligen tolkar författarna i denna studie att konsultchefer föredrar rekrytering med fysisk närvaro framför digitala rekryteringar för att enklare kunna urskilja nyanser i personlighet vilket överensstämmer med tidigare forskning där intervjuer som sker digitalt lett till minskad ögonkontakt (Basch *et al.*, 2021).

I det empiriska resultatet analyseras också möjligheter. Möjligheten att styra över arbetet var en punkt som samtliga informanter i denna studie tog upp under intervjuerna. Litteraturen (Stewart, 1982) beskriver att individer med ledarbefattning är berättigad till valmöjligheter i sitt arbete vilket i sin tur leder till att individerna i en viss utsträckning kan styra över sitt arbete. När informanterna tillfrågades om de kunde styra över sitt arbete och om de har möjligheten att prioritera bekräftade samtliga informanter att de har det. Det framkom att i rollen som konsultchef finns stora möjligheter att kunna prioritera och påverka sitt arbete med den inriktning som känns lämpligast. Informant 3.1 nämnde att om man inte har förmågan att prioritera så är konsultchefsrollen inte rätt tjänst för en. En viktig punkt som informanterna poängterade var att det finns vissa arbetsuppgifter som inte går att prioritera bort eller skjuta fram, såsom faktureringar till kunder, löneutbetalningar och andra rapporter som ska skickas. Informant 11 nämnde att tjänsten som konsultchef är ett relativt fritt arbete men att det finns vissa prioriteringar som går före andra och att ju längre man har arbetat som konsultchef desto mer man kommer kunna anpassa sina valmöjligheter. Informant 7 betonade att hen själv väljer att ibland stötta och hjälpa nyanställda konsulter att komma in i sina roller.

Möjlighet till vidareutveckling kan enligt Karasek och Theorell (1990) minska risk för stress, depression och utmattningssymtom hos medarbetare. Alla informanter i vår studie bekräftade att viss vidareutveckling var möjlig för deras konsulter. Informant 8 berättar att på det företaget hen är anställd på, så har de tre sorters konsulter: underkonsulter, uppdragsanställda och tillsvidareanställda. Där de tillsvidareanställda är de som har en större tillgång till att vidareutbilda sig, dock under eget ansvar men mer än de andra anställningsformerna. Majoriteten (informanter: 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10) hade kurser i olika slag det kunde till exempel vara: Excel-, svenska- och engelskakurser som var en möjlig vidare kompetensutveckling. Att byta uppdrag angav tre informanter (2, 9, 11) som en kompetensutvecklingsmöjlighet.

Resultaten tyder på att ledarskap på distans involverar både begränsningar och valmöjligheter och dessa verkar vara både av intern och extern karaktär, vilket går i linje med tidigare litteratur (Stewart, 1982). Författarnas tolkning är att begränsningarna till största del var av intern karaktär där det var upp till varje enskild konsultchef att bedöma vilka begränsningar distansarbetet resulterade i. Oro över otillräcklighet att utvärdera konsulter psykiska välbefinnande framkom under intervjuerna. Om oron var befogad framgick dock inte i empirin, utan som Stewart (1982) förklarar verkar det snarare som att konsultcheferna skapade egna begränsningar såsom rädsla över okunskapen att inte kunna utvärdera mående i det digitala rummet. Till skillnad mot konsultchefernas begränsningar verkade konsulternas möjlighet att påverka sin vidareutveckling istället styras av externa begränsningar i form av organisationers resursbegränsningar. Exempelvis fanns större möjligheter till kompetensutveckling bland tillsvidareanställda konsulter i jämförelse med andra anställningsformer.

I det empiriska resultatet framkom det att konsultchefernas arbete karaktäriserades av frihet under ansvar. Således verkar konsultchef som yrkesroll i denna studies kontext ha stor möjlighet att kunna påverka sitt arbete och därmed sitt ledarskap. Valmöjligheterna verkar dock styras av både intern och extern karaktär (Stewart, 1982). Den fysiska lokaliseringen i form av distansarbete tolkar författarna som svår att ha inflytande över, eftersom konsultchefer på bemanningsföretag ofta inte undkommer distansarbete då organisationen bygger på att konsulten utför ett arbete på annan geografisk plats än konsultchefen. Tidigare litteratur visar på fördelar med möjlighet att erbjuda distansarbete då det kan locka kompetenta ledare till organisationen (Hill, Ferris and Märtinson, 2003). Att självständigt kunna prioritera sitt arbete som konsultchef tyder i denna studie däremot på interna och individuella valmöjligheter. De prioriteringar en konsultchef gör i sitt arbete och ledarskap påverkar konsulten direkt i form av exempelvis löneutbetalning men också indirekt när konsultchefen väljer att prioritera inlämning av en rapport framför att följa upp en nyanställd konsults arbetsinsats och dess välmående.

4.4 Sammanfattning av empiriskt resultat i relation till analysmodellen

Studiens analysmodell (figur 2) baseras på tre tidigare utformade teorier (Aubert, 1979; Stewart, 1982; Karasek and Theorell, 1990) där sociala roller, krav och kontroll samt begränsningar och valmöjligheter sammanfattar komplexiteten av att upprätthålla kvalitet och målsättning på konsulter arbetsinsats genom ledarskap på distans. De sociala roller en konsultchef befattar sig med styrs i vår studie, i likhet med tidigare litteratur (Aubert, 1979), av dess kontext. Den sociala rollen kan ses som mittpunkten i en cirkel där förväntningar och normer kretsar runt omkring. Normerna kan utifrån denna studie vara formella och baseras på de krav som ställs på konsultchefen såsom att rekrytera kompetenta konsulter, följa upp konsulter arbete efter kundens förväntningar eller omsättningskrav. De kan också vara informella och baseras på de krav konsultcheferna ställer på sig själv, där stöd i form en hög tillgänglighet ut mot kund och konsulter visades i hög frekvens. I empirin exemplifieras också reaktioner från kunder när de krav som ställts inte ansågs vara uppfyllda. Författarnas slutsats avseende detta är att det är upp till varje konsultchef att göra sin tolkning över hur reaktionen omhändertas och påverkar framtida kravbild. Kraven behöver inte vara statiska

utan kan förändras utefter varje enskild individs behov (Stewart, 1982), vilket också tydliggjordes i denna studie där behovet av stöd många gånger var som högst i början av ett uppdrag. Det krav i form av socialt stöd en individ kräver kan potentiellt härledas till vilken bransch individen verkade inom vilket är utvecklat i tidigare modeller (Karasek and Theorell, 1990). Detta behöver dock undersökas vidare då fler än hälften av informanterna i denna studie uppgav svårigheter att bedöma branschens arbetskategori.

Vidare tolkas även de sociala roller som en konsultchef identifierar sig med att ha betydelse för vilka krav som ställs av konsultchefen själv. Att identifiera sig med den stödjande rollen skulle potentiellt kunna resultera i en ökad tillgänglighet hos konsultchefen. Det ställer därmed ett högre krav på ledarskapet att lyssna och vara närvarande. De flesta av konsultcheferna träffade sällan sina konsulter fysiskt och därför blev telefon-, mejl- och videokontakt avgörande för rekrytering och uppföljning av konsulternas arbetsinsats men också av största vikt för en ökad samhörighet och teamkänsla. Ledarskap på distans omfattades både av möjligheter och begränsningar. Effektiviteten och tidsoptimering lyftes som möjligheter medan brist på personlig kontakt och samhörighet framfördes som begränsningar. Därför tolkar författarna att ledarskap på distans, utifrån konsultcheferns perspektiv, är ett välfungerande komplement till det ovärderliga fysiska mötet i syfte att upprätthålla kvalitet på konsulternas arbete.

Sammanfattningsvis beskrivs denna studies analysmodell initialt som en process som startar med konsultchefen och de sociala roller som kretsar kring yrkesrollen. Med de sociala roller konsulten och konsultchefen själv framkallar tillkommer det stöd som arbetet kräver av ledarskapet. Detta mynnar sedan ut i vilka begränsningar och valmöjligheter konsultchefer har för att skapa ett tillfredsställande stöd vilket slutligen påverkar kvaliteten på konsulternas arbetsutförande. Resultaten från denna studie tyder dock på svårigheter att enbart analysera ledarskapet och dess utfall som en process där teorier och modeller avlöser varandra. Det handlar snarare om en cyklisk process där flera teorier och modeller behöver summeras för att tolka ledarskap på distans och dess relation till kvalitet och målsättning på konsulternas arbetsförmåga. I enighet med forskning (Carsten *et al.*, 2021) tolkar författarna att effekten av ledarskap på distans och dess utfall på konsulternas arbetsinsats är helt beroende av dess kontext samt individuella skillnader hos både konsultchefer och konsulter.

5. Slutsats

I det avslutande kapitlet redovisas studiens slutsats och frågeställningarna besvaras. Vidare diskuteras svagheter och styrkor med studien och slutligen presenteras förslag på framtida studier.

- Hur sker ledarskap på distans inom bemanningsföretag?

Samtliga konsultchefer bekräftade att deras arbetsroll innebär distansarbete. Ledarskap på distans sker i stor omfattning naturligt inom bemanningsföretag då konsultchefen många gånger befinner sig på en annan geografisk plats än sina konsulenter. Flera av konsultcheferna hade erfarenhet av att leda digitala rekryteringsarbeten. Trots teknologisk utveckling föredrog majoriteten av konsultcheferna att leda rekryteringsarbetet med hjälp av fysiska intervjuer. Å andra sidan var resultatet avseende distansarbete och dess begränsningar i ledarskapet spretigt. En ökad tillgänglighet via digitala kontaktvägar för att upprätthålla samhörighet tolkades som viktigt för konsultcheferna men att ledarskapet också modifierades efter individuellt behov. Med hjälp av krav- och kontrollmodellen (Karasek and Theorell, 1990) kategoriserades konsulenternas yrkesroll där det framkom att de konsultchefer som ansåg att deras konsulter omfattades av ett aktivt arbete eller relaxationsarbete också gav ett större socialt stöd till sina konsulenter. Denna slutsats bör dock tolkas med försiktighet då fler än hälften av informanterna upplevde svårighet att placera sina konsulters bransch efter arbetskategori.

- Vad krävs av ett bemanningsföretags ledarskap på distans för att upprätthålla kvalitet och målsättning på konsulters arbete?

Studiens analysmodell (figur 2) sammanfattar komplexiteten av att som konsultchef i ledaregenskap upprätthålla kvalitet och målsättning på konsulters arbete. Författarna kan konkludera att konsultchefer på bemanningsföretag axlar ett flertal sociala roller som varierar efter dess kontext. Att ha kännedom om konsulters behov av stöd kan enligt litteraturen (Karasek and Theorell, 1990) minska risken för missnöje, stress och utmattningssymtom hos medarbetare. Färre sjukskrivningar associeras med välmående konsulter och en ökad produktivitet. Det fanns däremot ingen konsensus i definitionen av stöd i relation till krav bland konsultcheferna. Utforskandet av behovet av stöd bör därför vidare implementeras i konsultcheferns ledarskap.

Ledarskap på distans hos konsultchefer involverar både begränsningar och möjligheter. Möjligheter var att fritt kunna styra sitt arbete och därmed också påverka arbetets effektivitet och tidsoptimering. Däremot var samtliga informanter enade om att den personliga kontakten förstärks i fysiska möten där subjektiva nyanser som kroppsspråk och andra reaktioner går att urskilja. Att på regelbunden basis kunna träffa konsulten fysiskt ansågs önskvärt. Flera krav ställs på en konsultchefs ledarskap där tillgänglighet är av stor vikt. Ledarskap på distans kräver en högre kontaktfrekvens hos de konsulter som visar extra behov av stöd i form av tillgänglighet. Trots en omfattande tillgänglighet bland konsultchefer visar studien på oro över att konsulternas psykiska hälsa utvärderas bristfälligt vid få fysiska möten.

Författarna konkluderar därför att organisationer bör ta ställning till om effektivisering, ekonomiska fördelar och tidsoptimering vid digitalisering är av större vikt än de utbyten avseende samhörighet som sker vid fysiska möten.

Avslutningsvis konkluderar författarna att utvärdering av ledarskap på distans och dess relation till konsulter arbetsutförande kan ske med bakgrund av tidigare teorier och modeller. Detta bör dock ske i form av en cyklisk process där flera teorier vävs samman och jämförs utifrån dess individuella kontext. Bakom yrkesrollen konsultchef finns inte bara en ledare utan också en människa med en rad uppsättning roller som formas efter samhällets förväntningar.

5.1 Svagheter och styrkor med studien

Inledningsvis är en svaghet med studien att enbart konsultchefernas perspektiv på ledarskap på distans redovisades vilket gör det svårt att dra några genomsnittliga slutsatser om ledarskap på distans som inkluderar samtliga arbetstagare inom bemanningsföretag. Vidare baseras studiens analysmodell på teorier som inte tidigare har involverat ledarskap på distans och därmed kan tillförlitligheten av analyserna diskuteras.

Studien har också styrkor. En av styrkorna med studien är att den involverar konsultchefer på flertalet bemanningsföretag vilket skapar en bredare översikt av ledarskap på distans inom vald organisation. Den kvalitativa designen med intervjuer gav studien djupare perspektiv av ledarskap på distans. Det går däremot inte att undgå risken för subjektiva tolkningar av empirin till följd av författarnas förförståelse. Slutligen är detta, till författarnas kännedom, den första studien som belyser konsultchefer på bemanningsföretags syn på ledarskap på distans.

5.2 Förslag till framtida studier

Framtida studier bör utöver konsultchefer involvera en mer heterogen studiepopulation innefattandes av exempelvis konsulter, uppdragsgivare och ledningens perspektiv på ledarskap som sker på distans. Att också inkludera frågeställningar som syftar på att jämföra variation i kön, ålder och utbildningsnivå med konsultchefer ledarskap på distans är av intresse. Då studien avgränsades till konsultchefer synvinkel på distansarbete i form av enskilda intervjuer väcks nyfikenhet kring om resultaten skulle sett annorlunda ut om konsultcheferna istället bjöds in till fokusgrupper. Vidare skulle det vara av intresse att jämföra chefer inom andra organisationer än bemanningsföretag eftersom distansarbete mer blir en naturlig del i arbetet som konsultchef då de fungerar som mellanhand mot konsult och uppdragsgivare.

6. Referenser

Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Aubert, V. (1979) *Sociologi: socialt samspel*. Stockholm: AWE/Geber.

Bae, G.S. *et al.* (2021) 'Auditors' Fee Premiums and Low-Quality Internal Controls', *Contemporary Accounting Research*, 38(1), pp. 586–620. doi:10.1111/1911-3846.12602.

Basch, J.M. *et al.* (2021) 'It Takes More Than a Good Camera: Which Factors Contribute to Differences Between Face-to-Face Interviews and Videoconference Interviews Regarding Performance Ratings and Interviewee Perceptions?', *Journal of Business and Psychology*, 36(5), pp. 921–940. doi:10.1007/s10869-020-09714-3.

Carsten, M. *et al.* (2021) 'Followership at a distance: Follower adjustment to distal leadership during COVID-19', *Applied Psychology = Psychologie Appliquee*, p. 10.1111/apps.12337. doi:10.1111/apps.12337.

Farmer, L.A. (2005) 'Situational leadership: a model for leading telecommuters', *Journal of Nursing Management*, 13(6), pp. 483–489. doi:10.1111/j.1365-2934.2005.00573.x.

Gibson, J.W. *et al.* (2002a) 'Telecommuting in the 21st century: Benefits, issues, and a leadership model which will work', *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(4), pp. 75–87.

Gibson, J.W. *et al.* (2002b) 'Telecommuting in the 21st century: Benefits, issues, and a leadership model which will work', *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(4), pp. 75–87.

Karasek, R. and Theorell, T. (1990) *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, N.Y.: Basic Books.

Olofsdotter, G. (2006) *I skärningspunkten mellan motstridiga krav och intressen: om ledarskap i bemanningsföretag*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet (Arbetsliv i omvandling, 2006:9). Available at: http://nile.lub.lu.se/arbarch/aio/2006/aio2006_09.pdf (Accessed: 28 November 2021).

Olson, G.M. and Olson, J.S. (2000) 'Distance Matters', *Human-Computer Interaction*, 15, pp. 139–178.

Przybylski, A.K. and Weinstein, N. (2013) 'Can you connect with me now? How the presence of mobile communication technology influences face-to-face conversation quality', *Journal of Social and Personal Relationships*, 30(3), pp. 237–246. doi:10.1177/0265407512453827.

Young, H.R. *et al.* (2021) 'A Meta-Analysis of Transactional Leadership and Follower Performance: Double-Edged Effects of LMX and Empowerment', *Journal of Management*, 47(5), pp. 1255–1280. doi:10.1177/0149206320908646.

- Alvesson, M. (2017) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Aubert, V. (1979) *Sociologi: socialt samspel*. Stockholm: AWE/Geber.
- Bae, G.S. *et al.* (2021) 'Auditors' Fee Premiums and Low-Quality Internal Controls', *Contemporary Accounting Research*, 38(1), pp. 586–620. doi:10.1111/1911-3846.12602.
- Basch, J.M. *et al.* (2021) 'It Takes More Than a Good Camera: Which Factors Contribute to Differences Between Face-to-Face Interviews and Videoconference Interviews Regarding Performance Ratings and Interviewee Perceptions?', *Journal of Business and Psychology*, 36(5), pp. 921–940. doi:10.1007/s10869-020-09714-3.
- Bell, J. (2016) *Introduktion till forskningsmetodik*. 5. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Black, J.S. and Gregersen, H.B. (1991) 'Antecedents to Cross-Cultural Adjustment for Expatriates in Pacific Rim Assignments', *Human Relations*, 44(5), pp. 497–515. doi:10.1177/001872679104400505.
- Carsten, M. *et al.* (2021) 'Followership at a distance: Follower adjustment to distal leadership during COVID-19', *Applied Psychology = Psychologie Appliquee*, p. 10.1111/apps.12337. doi:10.1111/apps.12337.
- Cascio, W.F. (2000) 'Managing a virtual workplace', *Academy of Management Executive*, 14(3), pp. 81–90. doi:10.5465/AME.2000.4468068.
- Christiansen, B. (2008) 'Good work – how is it recognised by the nurse?', *Journal of Clinical Nursing*, 17(12), pp. 1645–1651. doi:10.1111/j.1365-2702.2007.02139.x.
- Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (2000) *Handbook of qualitative research*. 2. ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Dionisio, J.D.N., III, W.G.B. and Gilbert, R. (2013) '3D Virtual worlds and the metaverse: Current status and future possibilities', *ACM Computing Surveys*, 45(3), p. 34:1-34:38. doi:10.1145/2480741.2480751.
- Esaiasson, P. (2017) *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Femte upplagan. Stockholm: Wolters Kluwer.
- Farmer, L.A. (2005) 'Situational leadership: a model for leading telecommuters', *Journal of Nursing Management*, 13(6), pp. 483–489. doi:10.1111/j.1365-2934.2005.00573.x.
- Gibson, J.W. *et al.* (2002) 'Telecommuting in the 21st century: Benefits, issues, and a leadership model which will work', *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(4), pp. 75–87.
- Gillham, B. (2008) *Forskningsintervjun: tekniker och genomförande*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Grünewald, O. (2021) *Ökad digitalisering och mer distans-arbete hos företagen*, Tillväxtverket. Available at: <https://tillvaxtverket.se/statistik/vara-undersokningar/resultat-fvov-2020/2021-04-23-okad---digitalisering---och-mer-distansarbete---hos-foretagen.html> (Accessed: 9 December 2021).

Hallin, A. (2018) *Intervjuer*. Upplaga 1. Lund: Studentlitteratur (Grepptbar metod).

Hill, E.J., Ferris, M. and Mårtinson, V. (2003) 'Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life', *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), pp. 220–241. doi:10.1016/S0001-8791(03)00042-3.

Karasek, R. and Theorell, T. (1990) *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, N.Y.: Basic Books.

Lund, A. (2015) 'Ensamhet – ett hot mot vår hälsa', *Medicinsk Vetenskap*, 2015(1), pp. 22–26.

McAllister, D.J. *et al.* (2007) 'Disentangling role perceptions: How perceived role breadth, discretion, instrumentality, and efficacy relate to helping and taking charge', *Journal of Applied Psychology*, 92(5), pp. 1200–1211. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1200>.

Minbaeva, D.B. and Michailova, S. (2004) 'Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations: The role of disseminative capacity', *Employee Relations*, 26(6), pp. 663–679. doi:10.1108/01425450410562236.

Olofsdotter, G. (2006) *I skärningspunkten mellan motstridiga krav och intressen: om ledarskap i bemanningsföretag*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet (Arbetsliv i omvandling, 2006:9). Available at: http://nile.lub.lu.se/arbarch/aio/2006/aio2006_09.pdf (Accessed: 28 November 2021).

Olson, G.M. and Olson, J.S. (2000) 'Distance Matters', *Human-Computer Interaction*, 15, pp. 139–178.

Parker, S.K., Knight, C. and Keller, A. (2020) 'Remote Managers Are Having Trust Issues', *Harvard Business Review Digital Articles*, pp. 2–10.

Patel, R. and Davidson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4th, uppl. edn. Lund: Studentlitteratur.

Przybylski, A.K. and Weinstein, N. (2013) 'Can you connect with me now? How the presence of mobile communication technology influences face-to-face conversation quality', *Journal of Social and Personal Relationships*, 30(3), pp. 237–246. doi:10.1177/0265407512453827.

Sävenstedt, S. *et al.* (2002) 'Nurse–doctor interaction in teleconsultations between a hospital and a geriatric nursing home', *Journal of Telemedicine and Telecare*, 8(1), pp. 11–18. doi:10.1258/1357633021937406.

Stewart, R. (1982) 'A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior', *The Academy of Management review*, 7(1), pp. 7–13. doi:10.2307/257243.

Vetenskapsrådet (2017) *God forskningssed*. Stockholm.

Young, H.R. *et al.* (2021) 'A Meta-Analysis of Transactional Leadership and Follower Performance: Double-Edged Effects of LMX and Empowerment', *Journal of Management*, 47(5), pp. 1255–1280. doi:10.1177/0149206320908646.

Bilaga

Bilaga 1: Intervjuguide 1.0

Inledande/generella frågor

1. Vad är din arbetsroll/ditt ansvarsområde?
2. Hur länge har ni arbetat som konsultchef inom bemanningsbranschen?
3. Har din roll förändrats under denna tid? *Och isf hur*
4. Hur leder ni era konsulter på distans, och hur kontrollerar ni att de utför ett bra arbete ute hos kund, med avseende på målsättning och kvalitet?

Krav

(är vad en ledare måste göra. Det kan till exempel vara byråkratiska procedurer som måste följas, deadlines, möten där deltagande krävs och så vidare.)

1. Finns det några krav som ställs på er som konsultchefer från era chefer?
Det kan exempelvis vara byråkratiska procedurer som du måste följa? (deadlines, möten där deltagande krävs)
2. Vilka krav och förväntningar ställs på er konsultchefer av era företagskunder och konsulter?
3. Vad är ett godkänt arbete för er?
4. Vad gör ni då om konsulten inte utför ett godkänt arbete?
5. Hur hanterar ni situationer där det uppstår ett problem eller konflikt ute hos kund?
Har ni någon form av 'krishanteringsplan'?
6. Hur kan ni som konsultchefer säkerställa en god kvalitet på det arbete som era konsulter utför hos företagskunder? *Vilken kontroll utför ni på era konsulter*
7. Är ni ansvariga av att hitta en ersättare om en konsult är sjuk?

Begränsningar

(är de faktorer, interna eller externa, som begränsar ledarens rörelsefrihet. Det kan vara regler, resursbegränsningar, teknologiska begränsningar, fysisk lokalisering, lagar och så vidare).

1. Uppstår det situationer där ni känner att det finns ett begränsat handlingsutrymme i ert arbete? *Om ja, vilka faktorer begränsar ditt handlingsutrymme?*
2. Hur ser er kontakt med konsulterna och kunderna ut? *(Hur ofta? I vilka situationer? Hur tas kontakten?)*

3. Hur ofta träffar du konsulterna fysiskt?
4. Hur skulle ni uppskattningsvis bedöma den psykologiska pressen för konsulterna?
(stress exempelvis)
5. Gör ni någonting för att utveckla konsulterna? *Vad och hur isf?* Och tycker du att det begränsar dig? då ni befinner er på geografiskt separerade arbetsplatser?
6. Känner du att ditt ledarskap är begränsat på grund av att den utövas på distans?

Valmöjligheter

(är de aktiviteter som ledaren kan välja att utföra. Det handlar om hur arbetet utförs och vilket arbete som utförs).

1. Vilka valmöjligheter har ni som konsultchefer i ert arbete? (det kan exempelvis handla om arbetsuppgifter ni väljer att utföra nu och vilka ni väljer att skjuta upp, eller är allt planerat i för tid?)
2. Hur prioriterar ni ert arbete (om något skulle hända (problem exempelvis), har ni möjligheten att prioritera? hur planera ni er arbetsdag)?
3. Vilka arbetsuppgifter tar mest tid från er på en arbetsdag?
4. Hur mycket tid ägnar ni åt att kontrollera konsulternas kvalitet och att konsulterna uppfyller målsättningen för de uppdrag som konsulterna utför ute hos kund?

Avslutande frågor

- Är det någonting mer du skulle vilja tillägga?

Bilaga 2: Intervjuguide 2.0

Inledande/generella frågor

1. Vad är din arbetsroll/ditt ansvarsområde?
2. Hur länge har ni arbetat inom bemanningsbranschen?
3. Har din roll förändrats under denna tid? *Hur isf?*
4. Vad är ett godkänt arbete för er? *[vad gäller konsulterna]*
5. *Hur ser kontakten ut med konsulterna?*
6. *Hur ofta träffar ni konsulterna fysiskt?*

Teori: Sociala roller

1. Känner du att ni får axla flera sociala roller i ert arbete? *Isf vilka? [det kan vara likt en förhandlare, rekryteraren, domare, förälder, terapeuten och så vidare]*
2. Med tanke på dessa roller vilken andel tar de upp din arbetstid?
3. Ger er position att ni uppvisar ett visst beteende? *Finns det vissa normer inom er bransch?*
4. Rekryteringen när får ni en bra känsla? Känner ni att det är sämre eller bättre med de digitala intervjuerna som Zoom, skype etcetera

Teori: Krav & kontrollmodellen

1. Vilka sorts arbeten utför era konsulter?
 - **Relaxations--> stor frihet med låga stressnivåer “arkitekt”*
 - **Passivt--> låg grad av frihet, inrutade arbetsuppgifter “väktare”*
 - **Aktivt--> kräver en hög prestation, med en stor frihet målorienterad “basketspelare”*
 - **Högspännings --> höga krav med en liten frihet att påverka arbetsmiljön “montörer”*
2. **Vilken form av stöd känner ni att era konsulter kan behöva? [behövs det på en mer daglig basis, eller är det mer ett drop in besök/telefon-samtal]*
3. Övervakar ni era konsulter att de utför ett godkänt arbete på något sätt? *Hur isf?*
 - **tidrapportering, Kvalitetskontroll med arbetsgivaren/kunden*
4. Vilket stöd skulle ni som konsultchefer kunna behöva?
5. Vad skulle öka er motivation till ert arbete?
6. Känner ni att ert arbete blir övervakat på något sätt? *Rapportering eller dylikt*

Teori: Möjligheter & begränsningar

1. I de val vi gör, så består de flesta av dessa valen av någon form av begränsningar, vi kan inte öka motivationen på ett sådant sätt att kostnaden överstiger nyttan.
Vad ser ni som de stora begränsningarna i ert arbete med konsulterna?
2. Hur styr ni ert ledarskap på distans?
3. Om ni fick obegränsat med resurser (kapital, personal, tid etc) vad hade ni föreslagit att ni skulle göra för att öka motivationen för konsulterna?
4. Gör ni någonting för att utveckla konsulterna? *Vad iså fall? [Internetbaserade kurser, för att förbättra kunskapsnivån?]*
5. Har ni några krav som ställs på er som konsultchefer? *[Krav från era chefer, konsulter och kunder?]*
6. Hur hanterar ni dessa krav och förväntningar?
7. Hur hanterar ni situationer där det uppstår ett problem eller konflikt ute hos kund?
Har ni någon form av 'krishanteringsplan'? Kan ni gå in närmare på hur den ser ut?
8. Vilka arbetsuppgifter tar mest tid från er på en arbetsdag? *Vilka iså fall?*
9. *Har ni möjlighet att prioritera?*

Avslutande frågor

1. Är det någonting mer ni skulle vilja tillägga?