



Linköpings universitet

HELIX Working Papers
ISSN:1654-8213

HR-strategier för regional tillväxt och samverkan? En studie av två arbets- marknadsintermediärer

Jenny Alexandersson
Anna Wikman
Barbro Nilsson
Andreas Wallo
Henrik Kock
Cecilia Höglund

HELIX VINN EXCELLENCE CENTRE

HELIX Working Papers

ISSN 1654-8213

11/4

HR-strategier för regional tillväxt och samverkan? En studie av två arbetsmarknadsintermediärer

Jenny Alexandersson

Anna Wikman

Barbro Nilsson

Andreas Wallo

Henrik Kock

Cecilia Höglund



Linköpings universitet

HELIX

Linköpings universitet

SE-581 83 Linköping

SWEDEN

<http://www.liu.se/helix>

Tryck: Linköpings universitet, LiU-Tryck

Förord

Denna rapport är en delrapport inom ramen för ett longitudinellt forsknings- och utvecklingsprojekt vid HELIX VINN Excellence Centre vid Linköpings universitet. Det övergripande syftet med projektet är att beskriva, analysera och diskutera samverkan mellan regionala arbetsmarknadsintermediärer och små och medelstor industriföretag som en strategi för att stödja proaktivt och kompetensdrivet utvecklingsarbete. I denna rapport presenteras två regionala arbetsmarknadsintermediärers syn på sitt arbete med kompetens och förändringsrelaterade frågor. Rapporten har tagits fram i samverkan mellan forskarna i projektet. Jenny Alexandersson och Anna Wikman, studenter vid Masterprogrammet i HRM/HRD vid Linköpings universitet, har även samlat in och presenterat empirin inom ramen för sin magisteruppsats ”Arbetsmarknadsintermediärer – regionala aktörer för utveckling och samverkan?” Vi vill särskilt tacka de personer inom de två deltagande intermediärorganisationerna som möjliggjort denna studie genom att avsätta tid och dela med sig av sina erfarenheter i de intervjuer som genomförts.

Linköping mars 2011

Jenny Alexandersson

Anna Wikman

Barbro Nilsson

Andreas Wallo

Henrik Kock

Cecilia Höglund

Sammanfattning

Syftet med denna rapport är att bidra till en ökad förståelse för hur två regionala intermediära organisationer, inom HR-området, arbetar med förändrings- och kompetensrelaterade frågor.

En interaktiv forskningsansats har tillämpats vilket innebär att planering och genomförande av forskningsarbetet har skett i dialog med berörda praktiker. Det empiriska materialet utgörs främst av 12 intervjuer med personer som arbetar inom de studerade intermediära organisationerna.

Resultaten i denna studie visar att det finns många likheter mellan de två studerade intermediära organisationerna. Båda erbjuder ett brett spektra av HR-tjänster, ägs av sina kundföretag och har en samverkande roll mellan kundföretagen. Resultaten visar också att de båda intermediärerna har utvecklat en relativt speciell roll som intermediärer som innebär att de, i vissa avseenden, arbetar både som en extern och en intern HR-resurs till sina kundföretag. Även när det gäller arbetets organisering visar resultaten på flera likheter mellan de studerade intermediära organisationerna. Personalen i båda intermediärorganisationerna arbetar mycket flexibelt och anpassar sitt arbetssätt efter kundernas behov och önskemål. Få standardiserade modeller eller arbetsverktyg används i arbetet och det finns inte något utvecklat system för dokumentation och kunskapsöverföring som används aktivt inom intermediärorganisationerna. Samtidigt tyder resultaten på att ena av de två organisationerna har en något mer fast struktur med tydligt definierade arbetsområden och roller. Det finns också vissa skillnader mellan organisationerna vad gäller hur man önskar att inrikta och organisera sitt arbete i framtiden. Vidare visar resultaten från denna studie att personalen, inom de båda studerade organisationerna, upplever att deras arbete kan bidra till att kundföretagen får nya perspektiv och synsätt. I bästa fall kan även arbetet bidra till att företagen kan arbeta mer strategiskt och att de lär sig hantera olika problematiska situationer på egen hand och får en ökad beredskap att hantera förändring och problem i framtiden. Samtidigt är många uppdrag av mer akut och kortsiktig karaktär vilket innebär att det kan vara svårt att bidra till mer långsiktiga resultat i kundföretagen.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Syfte och frågeställningar	2
2	Projektets upplägg och genomförande	3
3	Resultat.....	5
3.1	Industripoolen AB	5
3.2	Industrikompetens AB	11
3.3	En sammanfattande jämförelse.....	18
4	Diskussion.....	21
4.1	Industripoolen och Industrikompetens – inte som alla andra?.....	21
4.2	Kan en extern aktör samtidigt vara intern?.....	22
4.3	Fokus på organisatorisk effektivitet eller individuell utveckling?.....	23
4.4	Anpassning som organiseringsprincip	25
4.5	Vad bidrar arbetet till?.....	28
5	Slutsatser och reflektioner	31
6	Referenser	33
7	Bilaga 1 – Intervjuguide informanter	36
8	Bilaga 2 – Intervjuguide medarbetare.....	38

1 Inledning

I denna rapport är fokus inriktat mot två regionala arbetsmarknadsintermediärer och deras syn på sitt arbete och sin samverkan med sina kundföretag kring kompetens- och förändringsrelaterade frågor.

Under senare år har antalet intermediära organisationer på arbetsmarknaden ökat betydligt i antal (Osterman, 2004). Framväxten av allt fler intermediära organisationer kopplas ofta samman med en samhällsutveckling som karaktäriseras av ökad globalisering, snabb teknologisk förändring samt en ökad konkurrens mellan företag (Benner 2003; Osterman, 2004). En sådan utveckling medför ökade krav på företagens effektivitet samt förändrings- och utvecklingsberedskap (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2006; Duarte, Sackett & Evans, 2004; Eppinger & Chitkara, 2006). Arbetsmarknadsintermediärer, som arbetar konsultativt mellan företag samt mellan företag och arbetssökande, antas i detta sammanhang kunna utgöra en viktig resurs för företagen (Houseman, 2001; Matusik & Hill, 1998; Nesheim, Olsen & Kalleberg, 2007).

Begreppet arbetsmarknadsintermediär är dock inte helt otvetydigt eller oproblematiskt. Även om det, på ett övergripande plan, verkar finnas viss enighet om betydelsen av begreppet arbetsmarknadsintermediär så används begreppet för att beskriva olika typer av aktörer i olika sammanhang. Flera författare förespråkar också ett brett användningsområde vad gäller detta begrepp och pekar på att begreppet arbetsmarknadsintermediärer mycket väl kan omfatta olika typer av organisationer som arbetar inom olika nivåer på arbetsmarknaden till exempel med frågor rörande arbetsförmedling, utbildning och andra stödtjänster (Benner, 2003; Kazis, 1998; Leete, Benner, Pastor & Zimmerman, 2004). Enligt Hallqvist (2005) beskrivs exempelvis arbetsmarknadsintermediärer inom internationell arbetsmarknadsforskning som de olika mellanhänder som finns på arbetsmarknaden. Exempel på denna form av mellanhänder kan vara personaluthyrare, arbetsförmedlingar, utbildningsinstitutioner eller företagsföreningar. Samtidigt framhåller Kazis (1998) att begreppet arbetsmarknadsintermediär ibland har fått en alltför snäv betydelse där dessa aktörer främst tillskrivs en matchande och/eller arbetsförmedlande roll. Benner, Leete och Pastor (2007) ger uttryck för ett liknande synsätt och pekar också på att allt fler intermediärer, under senare år, rört sig mot att erbjuda ett större utbud av HR-tjänster. Intermediära organisationer beskrivs i detta sammanhang som organisationer – offentliga eller privata, icke vinstdrivande eller medlemsdrivna – som har en mäklarriktad funktion vad gäller att hantera relationer mellan arbetsgivare och arbetstagare.

Flera författare framhåller också, som nämnts ovan, de intermediära organisationernas betydelse på en föränderlig arbetsmarknad. Inte minst vad gäller företagens möjligheter att skapa nätverk, hantera problem och risker samt erbjuda olika informella utbildningsmöjligheter lyfts betydelsen av denna typ av organisationer fram (Benner, 2003; Benner et al., 2007; Hallqvist, 2005; Houseman, 2001; Matusik & Hill, 1998; Nesheim, et al., 2007). Samtidigt finns det relativt lite **forskning** vad gäller hur dessa intermediärer arbetar och vad som blir resultatet av deras arbete.

Den definition av begreppet arbetsmarknadsintermediär som används i denna rapport ligger i linje med de författare ovan som beskriver arbetsmarknadsintermediärer som en form av mäklare/medlare/förmedlare som arbetar i syfte att främja olika parter behov av arbete, personal, kunskap och kompetens och som erbjuder ett brett utbud av tjänster (Benner et al., 2007; Kazis, 1998; Leete et al., 2004).

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna rapport är att bidra till en ökad förståelse för hur två regionala intermediära organisationer, inom HR området, ser på och arbetar med förändrings- och kompetensrelaterade frågor gentemot sina kundföretag. Mot bakgrund av detta syfte har fyra specifika frågeställningar formulerats:

1. Vad karaktäriserar de studerade intermediärorganisationernas syn på sin uppgift och roll?
2. Hur organiseras arbetet med förändrings- och kompetensrelaterade frågor inom intermediärorganisationerna?
3. Vilka resultat av intermediärernas arbete kan urskiljas?
4. Vilka skillnader respektive likheter vad gäller de två arbetsmarknadsintermediärernas roll, arbetssätt och resultat kan urskiljas?

2 Projektets upplägg och genomförande

Denna studie är en delstudie inom ramen för projektet ”HR strategier för ökad omställningsförmåga” inom HELIX VINN Excellence Centre vid Linköpings universitet (se www.liu.se/helix). Projektet (och denna studie) finansieras av VINNOVA och har en interaktiv ansats (Aagaard Nielsen & Svensson, 2006). Detta innebär att studien har genomförts i dialog med de två studerade intermediärorganisationerna, Industripoolen AB och Industrikompetens AB. Vidare har resultaten återkopplats på olika sätt i syfte att bidra till gemensamt lärande och kritisk reflektion för såväl forskare som praktiker.

Inför insamlingen av det empiriska materialet utsågs en kontaktperson vid var och en av de två intermediära organisationerna. Dessa kontaktpersoner var behjälpliga med information och val av respondenter vid respektive organisation. Insamlingen av det empiriska materialet genomfördes i två steg. Först genomfördes två informantintervjuer, en i varje intermediärorganisation, för att få en bild av de båda verksamheterna, deras bakgrund samt vilka HR-tjänster de erbjuder. De personer som valdes ut för informantintervjuer var personer som ansågs ha god inblick i sina respektive verksamheter. I samband med informantintervjuerna fick vi även möjlighet att samla in olika typer av dokument och informationsmaterial om de studerade organisationerna. Informantintervjuerna tillsammans med den insamlade dokumentationen användes som bakgrundsinformation och utgångspunkt för nästa steg i datainsamlingsprocessen. Inom ramen för detta steg genomfördes en intervjustudie med ett urval anställda inom de båda intermediära organisationerna. Närmare bestämt genomfördes ytterligare tio intervjuer, fyra vid Industripoolen och sex vid Industrikompetens, med anställda vid de båda verksamheterna. Dessa respondenter valdes ut i samråd med de kontaktpersoner som utsetts för respektive intermediärorganisation. Totalt genomfördes tolv intervjuer med olika medarbetare inom de två intermediärorganisationerna. Intervjuerna kan beskrivas som semistrukturerade och baserats på särskilt utvalda teman som följts upp och fördjupats under intervjuens gång (se intervjuguiderna i bilaga 1 och 2). Varje intervju tog mellan 45 och 75 minuter. Samtliga intervjuer har bandats och transkriberats i sin helhet. Dessa intervjuutskrifter utgör grunden för analysen i denna rapport. Analysen genomfördes i flera steg. Närmare bestämt började analysarbetet med att varje intervju lästes igenom ett flertal gånger både för att få en helhetsbild av materialet och för att få information om detaljer och förhållanden relaterade till studiens syfte och frågeställningar. Utifrån dessa genomläsningar kunde efterhand materialet koncentreras och olika teman urskiljas. De teman som gick att urskilja i materialet användes i nästa steg för att kategorisera materialet. Allt material delades in utifrån samma kategorier, men de båda

intermediärorganisationerna har under det fortsatta arbetet behandlats var för sig för att tydligt presentera resultatet och senare göra jämförelser. Sammantaget kan analysarbetet beskrivas som en process som växlat mellan kategorisering av data och tolkning av de framträdande mönstren i empirin.

Resultaten redovisas nedan i fortlöpande text med hjälp av citat som illustrerar respondenternas svar och uppfattningar. Avslutningsvis jämförs och diskuteras resultaten för de två organisationerna.

3 Resultat

I detta avsnitt presenteras resultaten från de intervjuer som genomförts i Industripoolen och Industrikompetens. Inledningsvis ges en bild av respektive företag, dess tjänsteutbud och upplevda roll. Därefter följer två delavsnitt som behandlar arbetets organisering respektive resultat. Avsnittet avslutas med en sammanfattande jämförelse av de båda organisationerna.

3.1 Industripoolen AB

Industripoolen är ett mindre företag med åtta anställda. Företaget grundades 2001 i Jönköping. Tanken var ursprungligen att företaget skulle verka för att främja medlemsföretagens möjligheter att låna personal av varandra.

Industripoolen ägs idag av ett 40-tal företag och vid sidan av det finns cirka 60 medlemsföretag. Styrelsen består av representanter från delägarföretagen vilket ger dem möjlighet att påverka verksamhetens inriktning. Företaget är inte vinstdrivande utan allt eventuellt överskott går tillbaka in i verksamheten för att gynna medlemsföretagen. Det är dock inte endast ägar- och medlemsföretagen som har möjligheten att anlita Industripoolen, utan företaget har idag även några enstaka kunder som inte är medlemmar.

Industripoolen riktar sig främst till tillverkningsföretag inom industrin och arbetar med både kollektivanställda och tjänstemän. Storleken på kundföretagen varierar och det är allt från små till stora företag. Industripoolens verksamhet har utvecklats från att främst arbeta med in- och utlåning till att idag även arbeta med rekrytering, bemanning, verksamhetsutveckling, produktionsutveckling samt omställning.

3.1.1 Rollen som arbetsmarknadsintermediär

Industripoolen erbjuder en bredd av tjänster inom rekrytering, bemanning, in- och utlåning, coaching av chefer och medarbetare, industritraineé, omställning, verksamhetsutveckling och produktionsutveckling. Samtliga respondenter menar att Industripoolen arbetar med det mesta inom HR samt att de tagit de uppdrag som dykt upp och som medlemsföretagen efterfrågat. Det senaste året har de dock nästan uteslutande arbetat med omställningsuppdrag, men de intervjuade framhåller att det finns ambitioner att utveckla verksamheten ytterligare inom den närmaste framtiden.

För att utveckla verksamheten är målsättningen att skapa ett tydligare varumärke genom att erbjuda sina tjänster inom tre områden, verksamhetsutveckling, personalförsörjning och samordning. Inom området verksamhetsutveckling ryms utvecklingsfrågor såsom produktionsutveckling, gruppanalyser, personanalyser och liknande. Det handlar om att se var kunderna befinner sig idag, var man vill hamna och hur vägen dit ska se ut, för att på så sätt utveckla medlemsföretagen. Inom detta område ligger även personbedömningar, coaching av medarbetare och ledare, ledarutveckling samt outplacement. Inom området personalförsörjning återfinns uthyrning, in- och utlåning, rekrytering samt hyrrekrytering. Här finns även omställning, vilket innebär att stötta varslad personal till att hitta nytt arbete, ett uppdrag som görs utifrån Trygghetsstiftelsens (TSL)¹ riktlinjer. In- och utlåning innebär att medlemsföretag, när de har kapacitet över, kan låna in och ut personal inom medlemspoolen istället för att varsla. Det tredje området, samordning, innebär att Industripoolen ska arbeta för att skapa företagspooler så att medlemsföretagen kan hjälpas åt eller låna medarbetare inom poolen. Samtidigt ställer detta även vissa krav på medlemsföretagen som måste delta aktivt och bidra till att alla ska kunna dra nytta av varandra. Den samordnande rollen innefattar även att förmedla kontakter så att kunderna kan utbyta erfarenheter.

När det gäller rollen som intermediär så pekar flera av respondenterna också på att det är av stor betydelse att vara professionell och inte använda informationen från kundföretagen på fel sätt. Flera av kundföretagen är konkurrenter och det skapar en viss rädsla för att företagshemligheter ska röjas och spridas. Samtidigt arbetar de anställda för att kundföretagen ska se nyttan av att samverka istället för att se varandra som konkurrenter, eftersom det kan bidra till att behålla såväl kompetens som verksamheter i regionen. Den intervjuade drar här paralleller till sin egen organisation och framhåller att de själva tar med sig erfarenheter och lär sig nya saker genom varje nytt uppdrag. Dessa erfarenheter och lärdomar kan de ta med sig från ett företag till ett annat. Detta bidrar, enligt en av respondenterna, till ökad servicegrad samt underlättar möjligheten att hitta bättre lösningar till nya uppdrag. Samtidigt säger flera av de intervjuade att de inte namnger företagen för att minska risken att skada dem. Några nämner även betydelsen av sekretessavtal och att de behöver diskutera detta med företagen för att avdramatisera frågan.

¹ TSLs uppgift är att hjälpa uppsagda till ett nytt jobb genom att erbjuda ett professionellt stöd i omställningsprocessen. Detta stöd ges genom lokala omställningsaktörer som går in och hjälper och coachar medarbetarna till nya jobb. (TSL, 2010)

Samtliga respondenter inom Industripoolen menar att de själva har konkurrenter inom respektive affärsområde, men att ingen i företagets region har samma utbud. Det som skiljer Industripoolen från konkurrenterna är dels att de sysslar med in- och utlåning av personal, men också att de genom medlemsföretagen har en mer samverkande roll än vad konkurrenterna har. Dessutom är de, till skillnad från majoriteten av konkurrenterna, inte vinstdrivande eftersom de har kooperativet i åtanke när de utför sina uppdrag.

En viktig roll för Industripoolen som intermediär är att fungera som resurs till sina kundföretag. Anledningen till att företag anlitar Industripoolen kan, enligt respondenterna, vara att företagen saknar resurser att själva utföra arbetet med god kvalitet eller inte vill avsätta resurser till HR-frågor inom företaget. De intervjuade framhåller att det kan finnas både fördelar och nackdelar med att anlita en extern resurs. En fördel är, enligt respondenterna, att en extern resurs kan bidra med nya infallsvinklar och idéer samt se hela bilden utan skygglappar. Ytterligare en fördel som framhålls är att vissa frågor kan vara svåra att lyfta upp och att många företag är konfliktradda.

(...) man lyfter på lite stenar kanske som man inte vill när man sitter inne i företaget, man vågar, vågar vara lite obekvämt. Så känner jag det väl när jag är ute så vågar jag vara lite obekvämt, ställa lite frågor som kanske den som jobbar i det vill ställa, eh, det känner jag väl är en fördel. (IP Medarbetare 2)

Samtidigt kan ett problem vara att en extern resurs kan leverera ”sanningar” till kunderna som de inte är beredda på och kanske inte vill få. En respondent nämner också att det kan vara negativt om den externa parten används felaktigt. Detta kan exempelvis ske genom att använda ständiga bemanningslösningar för att planeringen av resurser är dålig, och personen i fråga pekar på att den intermediära organisationen måste våga diskutera detta med kunderna. Respondenterna framhåller även att det finns vissa frågor som är bäst lämpade att hanteras av företagen själva. En av de intervjuade anser exempelvis att chefs- och medarbetarförhållandet är av stor betydelse för företaget och att det därför är viktigt att frågor som rör detta, såsom utvecklingssamtal, sköts internt. Industripoolen kan dock ha en viss roll när det gäller att utbilda och stötta inom dessa områden.

Vidare poängterar flera av de intervjuade vikten av nöjda och återkommande kunder då arbetet med dessa, främst i medlemsföretagen, är en viktig del av Industripoolens verksamhet och affärsidé. En av respondenterna beskriver Industripoolens roll så här:

Vi ska vårda dom det är det viktiga (...) vi är ju egentligen ett serviceföretag mot våra medlemsföretag så att det är ju väldigt viktigt att vi kan återskapa kontakten och böja den ribban

*så att dom känner att dom får en kundnytta av att va med i Industripoolen. För den är ju viktig.
(IP Medarbetare 5)*

Närhet till företagen och deras verksamhet liksom ömsesidig respekt och tillit är, enligt respondenterna, på viktiga aspekter av kontakten med kunderna. Några fördelar med återkommande kunder är, enligt de intervjuade, att de redan känner företaget och dess anställda, samt vet hur de arbetar och att tid därmed inte behöver läggas på att sätta sig in i företaget. Å andra sidan finns en risk med återkommande kunder, menar en annan respondent, eftersom man riskerar att bli hemmablind då det är svårt att se problem och behov om man är för nära ett företag. Ytterligare en respondent menar att det inte finns någon nackdel med återkommande kunder, eftersom det är en grundtanke med Industripoolen.

Industripoolen strävar, som nämnts inledningsvis, efter att utvecklas som intermediär och respondenterna beskriver situationen som att företaget nu står i ett vägskaal inför hur verksamheten ska utvecklas. De intervjuade ger uttryck för att de snarare vill gå mot ett konsultativt spår än mot att bli ett bemanningsföretag. Det konsultativa arbetsättet innebär, enligt respondenterna vid Industripoolen, ett mer proaktivt och samordnande arbete mot medlemsföretagen. De intervjuade menar att tanken med Industripoolen är att de ska vara en strategisk part för att stötta företagen i regionen.

3.1.2 Arbetets organisering

Inom Industripoolen karaktäriseras arbetet, enligt respondenterna, av ett flexibelt och brett arbetssätt. Samtliga medarbetare kan utföra de flesta arbetsuppgifter och alla hjälper till där det behövs, även om de har olika ansvarsområden. Att de arbetar brett kan, enligt en respondent, hänga ihop med att de alla har lång erfarenhet inom, för företaget, relevanta områden. Eftersom intermediären ska vara en resurs för medlemsföretagen anser denna respondent även att medarbetarna behöver vara flexibla och kunna arbeta med de flesta arbetsuppgifter. Arbetet sker både enskilt och i grupp och det händer att de hjälps åt med samma uppdrag. Inom Industripoolen samarbetar man tätt med sina kollegor oavsett vilken typ av uppgift det gäller och det sker ofta en dialog om vem som är bäst lämpad att ta de uppdrag som kommer in.

Vidare ger respondenterna uttryck för att de alltid identifierar kundföretagens behov i dialog, tillsammans med kunden. I vissa fall vet kunden inte själv riktigt vad som behövs och då kan man diskutera tillsammans för att hitta en bra lösning.

Tillsammans. Man kommunicerar med varann, jag kanske öppnar lite grann och dom öppnar sig så va, och sen så tillslut så är ju hela asken öppen, och då börjar vi prata om lösningar och framförallt vad vi då kan erbjuda. (IP Medarbetare 5)

Ett par av Industripoolens medarbetare arbetar också med att sälja in sina tjänster till nya och befintliga kunder. Behovet av olika tjänster kan även fångas upp vid kundbesök, vilket sedan överlämnas till den medarbetare som får ansvaret för just det uppdraget. På så sätt får kunden tidigt kontakt med den som ska genomföra uppdraget. Detta för att skapa ett förtroende mellan intermediären och kundföretaget och för att de tillsammans direkt ska kunna diskutera potentiella lösningar och gräva djupare i problemet. Respondenterna menar dock att de tidigare inte behövt arbeta aktivt med att sälja tjänsterna och att det inte är något man är speciellt bra på. Industripoolen har under en längre tid varit främst ordermottagare och främst fått kunder genom sin medlemspool.

Respondenterna vid Industripoolen ger uttryck för att de arbetar flexibelt och i hög grad anpassar sitt arbetssätt efter kundernas krav. Vissa områden, såsom omställning och rekrytering, följer dock en röd tråd med specifika moment, medan exempelvis coaching eller verksamhetsutvecklingsuppdrag istället är mer eller mindre helt styrda utifrån kundens specifika behov. I dessa uppdrag är det även vanligt att man samarbetar och vrider och vänder på problemet tillsammans och tar fram underlag eller liknande, vilket därför anpassas efter kundernas behov och önskemål menar respondenterna.

Jag skulle nog säga att jag anpassar. Ja det är ju, alltså det är ju lite grann utav poängen också, sen naturligtvis att om du säger att du har en snickarlåda med fullt med verktyg så är det ju det som är vårans så att säga grundplåt, sen att anpassa det utifrån vad är behoven men att man kan använda sig utav olika verktyg. (IP Medarbetare 3)

De fördelar som majoriteten av respondenterna ser med att anpassa sitt arbetssätt och sin metodik är att man kan vara flexibel och anpassa modeller och verktyg till situationen för att hantera uppdraget på bästa sätt.

En nackdel som nämns med att inte ha standardiserade arbetssätt och modeller är enligt några respondenter att de inte gör på samma sätt och därför kanske blir inkonsekventa i sitt agerande mot kund. Av den anledningen hade Industripoolen behövt ha vissa standardiserade moment för att kunna följa upp och veta vad de övriga gör. I nuläget är de så få medarbetare att de menar att de kan informera sig om varandras aktiviteter, vilket bidrar att det inte ses som något problem. För att gå igenom var man befinner sig och vad som händer i verksamheten har man täta kontakter med varandra genom exempelvis möten och telefonsamtal, detta då alla sällan befinner sig på kontoret samtidigt. I

dagsläget dokumenteras inte arbetet enligt flera av respondenterna men säger samtidigt att det vore en poäng att göra det för att kunna ta del av vad som händer och har hänt inom de andra områdena. Endast en respondent berättar att denne dokumenterar sitt arbete, medan någon annan beskriver att det finns en del dokumenterat i anteckningsblock, datafiler samt e-post men att det inte är samlat och organiserat. Det finns idag enligt de intervjuade inget system för dokumentationen men flera nämner att det har gjorts en investering i ett IT-system, som ännu inte är på plats, men som ska underlätta detta. Flera nämner att det på Industripoolen har diskuterats att de behöver bli bättre på att dokumentera.

Vi är alltså inte dom som sitter och administrerar och älskar att dokumentera och föra in i sjuttioelva olika typer av så, så nu, därför men vi behöver det /.../ vi pratar jättemycket och hela tiden men det är ju så att om jag blir sjuk eller om nånting händer så finns det ju som sagt vad inte något nedskrivet /.../ sen kommer jag aldrig att anteckna ihjäl mig på det systemet men då finns det i alla fall. (IP Medarbetare 3)

De insatser som görs hos kunderna följs enligt respondenterna upp kontinuerligt under uppdragen. En menar att uppföljning är en del i den nära relationen till kunderna och att frågor om hur det har gått ställs när de har kontakt med företagen. En annan menar att det även är en chans att få fler uppdrag.

När det gäller samarbeten med andra liknande aktörer är det inget som Industripoolen satsar på i någon nämnvärd utsträckning. Vissa av respondenterna menar att Industripoolen tidigare hade visst erfarenhetsutbyte med andra företag, men att det inte är något som förekommer i nuläget. Det handlar snarare om att man ska och vill göra arbetet själva och därför inte heller har speciellt mycket samarbeten med underkonsulter annat än vid viss verksamhetsutveckling. De intervjuade anser dock att vissa samarbetsformer skulle kunna vara bra för att utbyta erfarenheter, men ser samtidigt att ett sådant samarbete kan innebära att man opererar på varandras områden.

3.1.3 Arbetets resultat

Flera av respondenterna säger att deras arbete leder till ökad lönsamhet för kundföretagen. En respondent menar att detta arbete är avgörande för företagens överlevnad och en annan menar att kundernas konkurrenskraft ökar. De intervjuade upplever även att deras insatser leder till att kundföretagen får en ökad egen beredskap att hantera förändring och problem, eftersom Industripoolen blir ett "bollplank" som bidrar till att kunderna lär sig tänka på ett annat sätt.

Ja, jag tror att dom ser våran process hur man ska agera, för det är väl egentligen det som dom, det är väl det resultatet som dom vill ha, hur ska vi gå tillväga efter att ni har varit här. (IP Medarbetare 5)

En respondent menar att företagen drar lärdomar av Industripoolens arbetsätt, vilket bidrar till att de lär sig hantera olika situationer och problem på egen hand. Detta skulle kunna bidra till att kunderna inte återkommer, men respondenten menar att Industripoolens syfte är att hjälpa medlemsföretagen att arbeta på rätt sätt även om det skulle motverka Industripoolens egna affärer.

(...) vi vill ändå hjälpa företagen till att bli effektiva och jobba på rätt sätt, det finns ändå så otroligt mycket arbete för oss att göra så vi kan inte tänka så liksom utan vi måste göra det på för företagen ett optimalt sätt även om det kortsiktigt motverkar våra egna affärer så bygger vi vårt långsiktiga varumärke. (IP Medarbetare 4)

Industripoolens vision, enligt en av de intervjuade, är att arbetet ska leda till att kundföretagen ska arbeta mer strategiskt med HR. Samtidigt ger flera uttryck för att kunderna främst anlitar Industripoolen för att ”släcka bränder”. Detta kan, enligt en respondent, bero på att företag i låg grad arbetar med långsiktigheten i HR-frågor. Ytterligare anledningar skulle, enligt respondenterna, kunna vara att kunderna inte har kännedom om vad Industripoolen kan hjälpa till med samt att företag själva inte hinner arbeta med strategiska frågor. En av de intervjuade ger dock uttryck för uppfattningen att uppdraget till en början är kortsiktiga men att kunderna efter ett tag inser att långsiktighet krävs och att det därför är viktigt att Industripoolen tar en diskussion kring betydelsen av långsiktighet med sina medlemsföretag.

3.2 Industrikompetens AB

Industrikompetens startades 1997 av ett stort industriföretag i Östergötland. Syftet med Industrikompetens har sedan dess varit att samordna, planera och effektivisera den kort- och långsiktiga kompetensförsörjningen i regionen, så att ägar- och medlemsföretag har tillgång till rätt kompetens när de behöver den. Industrikompetens ägs idag av ett nätverk av 17 företag och två kommuner och har cirka 70 medlemsföretag, men de har även 20-30 kunder utanför nätverket. Ägarföretagen sitter med representanter i Industrikompetens styrelse och har på så sätt möjlighet att påverka verksamheten och dess riktning. Industrikompetens är ett aktiebolag och ska göra en viss vinst men vinsten går tillbaka till företaget för intern verksamhetsutveckling. Industrikompetens har verksamhet i Linköping, Norrköping, Motala, Katrineholm, Mjölby och Finspång. Det är 26 personer

som är anställda internt på Industrikompetens och ytterligare cirka 220 konsulter är knutna till verksamheten. Antalet konsulter skiftar dock kraftigt, beroende på antalet uppdrag och dess karaktär.

Kunderna är i första hand företag inom tillverkande industri, men representeras även av tjänsteföretag, kommuner, landsting, statliga verk samt till viss del IT-företag. Vidare är både kollektiv- och tjänstemannasidan representerade. Företagen som anlitar Industrikompetens är såväl stora som små företag. Till en början fokuserade verksamheten i första hand på bemanningstjänster riktade inom verkstadsområdet, men idag har Industrikompetens ett brett utbud av HR-tjänster.

3.2.1 Rollen som arbetsmarknadsintermediär

Industrikompetens bedriver arbete på både tjänstemanna- och kollektivarbetarsidan. På tjänstemannasidan erbjuder Industrikompetens tjänster inom rekrytering, delrekrytering, bemanning, hyrrekrytering samt second opinion vilket innebär att ge ett utlåtande om kandidater som kundföretagen själva tagit fram. På kollektivarbetarsidan erbjuds bemanning och rekrytering av industriarbetare och operatörer. Inom detta område arbetar Industrikompetens främst med bemanning och rekrytering, vilket kan röra sig om allt från volymbemanning till enskilda personer med specialistkunskaper inom exempelvis en svetsmetod. Till bemanningsuppdrag har Industrikompetens ett antal konsulter anställda som kan gå in och ta uppdrag med kort varsel. Företaget arbetar med så kallad kompetensbaserad rekrytering vilken utgår från kravspecifikation och behovsanalys i hela rekryteringsprocessen. Utöver rekrytering och bemanning arbetas det även sedan 2008 med verksamhetsutveckling eftersom man upplevde att det fanns behov av en resurs vid förändringstryck. Inom området verksamhetsutveckling finns managementrekrytering och ”search”, vilket innebär rekrytering och headhunting av chefer och specialister på högre nivå. Här finns även interimt chefskap, där en chef eller specialist hyrs ut, ofta med utgångspunkten att de ska genomföra någon förändring eller upprätthålla den löpande verksamheten i kundföretaget. Inom verksamhetsutvecklingen ingår även chefs- och medarbetarutveckling samt process- och affärsutveckling. Industrikompetens arbetar även med outplacement, där de tar över en anställning och stöttar och coachar för att personen ska hitta nytt arbete eller ny karriär. Detta kallar man inom Industrikompetens för karriärprogram. Omställning är ytterligare en tjänst inom verksamhetsutveckling som används då företag varslar personal. I detta går Industrikompetens, utifrån TSLs riktlinjer, in som stöd till personer som sagts upp. Flera av respondenterna på Industrikompetens menar att de hela tiden arbetat med verksamhetsutveckling på ett eller annat sätt utan att ta betalt för det och att det först 2008 blev ett uttalat affärsområde. En respondent anser

dock att tjänsterna inom verksamhetsutvecklingen inte är välutvecklad och att den kan upplevas opportunistisk och att de därför bör fokusera på vad som ska prioriteras. Utöver att utveckla verksamheten till att erbjuda fler tjänster, såsom verksamhetsutveckling, har Industrikompetens breddat sitt arbete såväl geografiskt som genom att arbeta mot fler branscher än tidigare. Någon respondenter nämner att de i framtiden skulle kunna utveckla sin rådgivande roll och bli mer konsultativa och kunna påverka kunderna i deras kompetensförsörjning mer än vad de gör idag.

Flera av Industrikompetens kunder är konkurrenter till varandra och de intervjuade menar att det är viktigt att hantera detta professionellt, och att inte mellan företagen diskutera hur andra arbetar. Det är dock inte så vanligt att kunderna oroar sig för detta eftersom de flesta har funnits länge i nätverket och vet att de kan lita på Industrikompetens. Respondenterna framhåller också att de själva tar med sig erfarenheter från ett kundföretag till ett annat. Ibland används tidigare erfarenheter för att ge exempel på en situation som kan uppstå eller hur ett problem kan lösas. Men samtidigt pekar de intervjuade på att det alltid är viktigt att tänka på sekretess och konkurrensförhållanden och att man bör överväga vilka exempel som kan vara lämpliga att lyfta fram.

Jag menar att man kanske får tänka sig för vilket exempel man väljer att lyfta fram. Så att man inte tar det konkurrerande företaget om man har varit där alldeles nyss och gjort någonting. (IK Medarbetare 2)

Industrikompetens som organisation har, enligt respondenterna, konkurrenter i alla de bemanningsföretag, konsultföretag och personalavdelningar som finns runt om i landet. Samtidigt framhåller respondenterna att Industrikompetens har en unik helhet och en bredd som inte återfinns hos konkurrenterna. Dessutom är Industrikompetens väl förankrade i den lokala industrin.

Det finns egentligen ingen som är, som har alla dom områden som vi har utan ofta är dom ju duktiga på ett område. Det finns egentligen ingen som har den här helheten som har alla allt från alltså som pratar med kunden på alla plan, om man tänker på det som våran helhet, att vi jobbar med kunden på alla dom olika nivåerna. (IK Medarbetare 4)

De intervjuade vid Industrikompetens beskriver sin roll som en resurs för sina medlemsföretag på olika sätt. Flera respondenter nämner att en av de främsta fördelarna är att kundföretagen får ett annat perspektiv och/eller kan fokusera på sin ”kärnverksamhet” utan att behöva ägna tid eller kraft åt andra frågor.

Nya glasögon höll jag på att säga. Nej men man kommer in, kanske inte lika färgad av den egna organisationen. Jag upplever att man stirrar sig väldigt blind på en kompetens. /.../ När man kommer in och börjar diskutera det från ett utanförperspektiv lite grann så kan man faktiskt få dom och tänka om lite grann. /.../ Så man kan öppna upp en hel del tankesätt tror jag. (IK Medarbetare 2)

Ja att man får professionell hjälp, att man får exakt den hjälpen som man efterfrågar. Det kan nog vara en fördel och att man kan fokusera på sin kärnverksamhet och inte lägga energi på HR frågorna om det inte är det man håller på med. (IK Medarbetare 7)

Enligt respondenterna kan det också vara en bra lösning för små företag, som inte är tillräckligt stora att ha en egen HR-avdelning, att ta hjälp utifrån eftersom det annars kan finnas en risk att ingen har tid för, eller kunskap om, dessa frågor internt på företaget. Vidare kan Industrikompetens bidra till ökad samverkan mellan företag. Flera av respondenterna nämner även att företagets roll är att koppla samman företag som har nytta av att samverka med varandra. En del i detta arbete är att anordna nätverksträffar med aktuella föreläsningar för medlemsföretagen för att möjliggöra erfarenhetsutbyte och få företagen att se möjligheter till samverkan.

De intervjuade ser dock även vissa nackdelar med att anlita externa organisationer som HR-resurs. Exempelvis påtalas att en extern aktör kan starta upp förändringsarbeten som mottagarorganisationen inte har kompetens eller resurser att hantera och då kan förändringen stanna av och kunskapen försvinna om den externa resursen försvinner. En respondent anser att interna frågor, såsom förändringsarbete, är lättare att hantera för en intern HR-avdelning. Detta då det underlättar om personalen har en bra kontakt med HR-avdelningen och att det bidrar till att förankringen bli bättre. De externa resursernas roll är snarare att stötta företaget och visa att det finns andra lösningar. Flera respondenter poängterar också att de frågor som ”ligger nära personalen” och där en god kännedom om personalen krävs bör hanteras av en intern HR-avdelning. Som exempel på detta nämns rehabiliteringsfrågor och medarbetarsamtal.

Majoriteten av Industrikompetens kunder är företag som man tidigare har utfört uppdrag åt. Anledningen till att de främst har återkommande kunder är, enligt en av respondenterna, att de har mycket att göra så att det inte finns tid till nykundsbearbetning. Respondenterna menar att det är företagets avsikt att kundföretagen ska återkomma med nya uppdrag och att det finns stora fördelar med återkommande kunder. En fördel som beskrivs är att man redan har kännedom om kundföretaget och deras kultur samt vad de har för behov och krav. Några respondenter menar att detta bidrar till att de kan arbeta mer strategiskt och komma med förslag som passar kundföretagens strategi och tankesätt.

En annan nämner att fördelen främst är att det är lättare att sälja till en befintlig kund samtidigt som det kan finnas en risk att man som intermediär blir ”hemmablind” med endast återkommande kunder.

Relationen till företagets kunder beskrivs av flera som nära och tillitsfull. Att det finns en god kännedom om Industrikompetens och vad de kan hjälpa till med anses, av en av de intervjuade, bidra till detta. Det finns dock de respondenter som menar att relationen till kunderna har förändrats och är idag inte lika nära som tidigare.

3.2.2 Arbetets organisering

Arbetet organiseras utifrån affärsområden och regioner vilket innebär att medarbetarna arbetar inom sitt område och inte med samtliga tjänster som företaget erbjuder. Huruvida medarbetarna samarbetar i uppdrag eller inte beror på vilken typ av uppdrag det gäller. De flesta rekryteringsuppdrag drivs av en person men i vissa fall kan flera hjälpas åt även med en rekrytering eller bemanning, men då har en person huvudansvaret för processen. Majoriteten av de intervjuade menar att det är en fördel att arbeta tillsammans i olika verksamhetsutvecklingsuppdrag, såsom karriärprogram eller förändringsarbete. Detta då man i dessa uppdrag med fördel utbyter idéer med varandra, men även på grund av att det då ofta behövs personer med olika kompetenser.

Sedan är det väl så att i en rekryteringsprocess, det är ju ett tämligen ensamt arbete på det sättet att det är ju jag som planerar det hela och lägger upp det, intervjuar kandidater och tar referenser och så. Om man nu ska liksom kunna särskilja dem så är ju karriärprogrammen mer ett grupparbete, det är jag och sedan är det en coach och sedan är det en jobbägare och sedan är det liksom individen själv och andra intressenter. (IK Medarbetare 3)

Det finns medarbetare som har ett mer uttalat ansvar för att sälja in företagets tjänster till kunder, såväl nya som gamla, men flera av respondenterna menar att det är en del i deras arbete och att alla arbetar med det i olika utsträckning.

Kundernas behov kan fångas upp på olika sätt. Antingen kan kunden kontakta Industrikompetens och be om hjälp eller så upptäcks ett visst behov vid ett kundbesök. Då fångas behovet upp och ”fördelas” till den som ansvarar för just det aktuella området. Industrikompetens samarbetar även i hög grad med andra aktörer. I uppdrag inom verksamhetsutveckling arbetar man exempelvis med ett nätverk av underkonsulter som genomför uppdraget i Industrikompetens namn. Vilket innebär att Industrikompetens arbete främst handlar om att identifiera behovet och att sedan koppla ihop det med rätt

underkonsult som kan lösa problemet. Majoriteten av respondenterna är positivt inställda till att samarbeta med andra aktörer och menar att de gärna samarbetar om det medför att de kan lösa kundens problem. Att samarbeta ger en bredd i utbudet för Industrikompetens och en större möjlighet att hjälpa till.

Vår roll är väldigt mycket att förstå problemen, vara på plats, lyssna och höra och sen att koppla ihop det med rätt specialist. Det är ju inte ett varumärke som är det som utför uppdraget utan det är ju individerna i varumärket. (IK Medarbetare 5)

Vid ett nytt uppdrag görs alltid en behovsanalys, det vill säga en inventering om vad det faktiska problemet är. Alla respondenter menar att behovet identifieras tillsammans med kunden oavsett vem som tagit den första kontakten genom att problemet diskuteras och analyseras samt att en dialog förs om hur det kan åtgärdas. Flera av de intervjuade menar att problemet kanske har flera dimensioner än de som först syns och därför är det viktigt att våga ta diskussionen med kunden.

Så funkar det inte utan vi måste liksom skrapa på ytan och titta på organisationen och ifrågasätta och ta diskussionen med kunden och då får man fram den här boken som finns kanske verksamhetsutvecklingsidan eller behöver göra nån utbildningsinsats här för den här gruppen av personer. (IK Medarbetare 6)

Medarbetarna på Industrikompetens använder vissa tillvägagångssätt, modeller och verktyg i sitt arbete. Vilka de är och hur de använder dem beror främst på kundens önskemål och uppdragets karaktär. Det är svårt att ha en färdig lösning eller en viss metodik som fungerar på allt anser respondenterna och en av dem betonar att få standardlösningar används. För vissa tjänster, såsom rekrytering och bemanning, finns mer utvecklade mallar medan det inom verksamhetsutveckling eller karriärprogram inte används ett standardiserat tillvägagångssätt i lika hög grad trots att det finns verktyg att ta till även där.

Nä det anpassas väldigt mycket. /.../ Vi måste ju ha nån form av verktyg i bakgrunden men sen om du ska använda en liten småspikhammare eller slägga det får ju liksom uppgiften avgöra. Men själva grundkonceptet är ju den samma. (IK Medarbetare 5)

Fördelarna med ett mer standardiserat arbetssätt är enligt respondenterna att man får en standardiserad process samt en möjlighet att kvalitetssäkra processerna. Dessutom fås rutin och erfarenhet att luta sig mot i arbetet när beprövade metoder används. Samtidigt så menar de flesta att modellerna anpassas och förfinas och att de därför ska ses som ett stöd snarare än något universellt. En respondent säger att ju mer komplex uppgiften är

desto mer betydelsefullt blir det att metodik, modeller och verktyg anpassas. Få av respondenterna kan se några nackdelar med standardiserade lösningar, men någon nämner att det riskerar att bli mer stelbent och ta lite längre tid. En annan upplever att det skulle kunna bli en nackdel om modellerna inte alls anpassas efter situationen.

Enligt ett par av de intervjuade sker löpande ”korridor snack” kring uppdragen, samt vilka som arbetar med vilka företag. En person nämner att det finns olika mötesforum för att uppdatera vad som händer i respektive process och inom respektive affärsområde. För att hålla reda på vilka medarbetare som arbetar med vilken process hos en viss kund så finns ett system där kundbesök, uppdrag och resultat ska dokumenteras så att alla på Industrikompetens kan ta del av detta. De intervjuade ger, med ett par undantag, uttryck för att det saknas ett bra system för att dokumentera kundbesök samt erfarenheter.

3.2.3 Arbetets resultat

De intervjuade nämner att de tror att deras arbete leder till att kundföretagen blir effektivare vilket i sin tur bidrar till att de blir mer lönsamma och framgångsrika. Några av respondenterna menar att deras arbete gör att kundföretagen mår bättre och en av respondenterna menar även att arbetet till och med bidrar till att kundföretagen överlever.

Det leder ju till att de bättre kan fokusera många gånger på sin kärnverksamhet /.../ Och löser vi då det problemet åt dem, det gör ju, i slutändan har det ju en direkt påverkan på deras resultat och att de kan fokusera på, alltså på rätt saker där. (IK Medarbetare 3)

Ett par av respondenterna menar att huruvida kundföretagen får ökad beredskap att hantera förändring beror på vilken insats det handlar om. Handlar det om verksamhetsutveckling utbildas kundföretaget under uppdraget, men handlar det om bemanning så innebär inte det att de har bättre beredskap nästa gång behovet uppstår. En av de intervjuade menar dock att Industrikompetens inte har en speciell plan för hur företagen ska få ökad beredskap att hantera förändring men att det ändå alltid finns med, genom att Industrikompetens visar kunderna hur förändringar kan hanteras samt ger dem verktyg för att kunna hantera det själva. Det finns dock respondenter som anser att deras arbete inte leder till det, då kunderna har svårt att planera. En av dem menar att de vill bli bättre och fylla en viktigare roll för att lära kunderna hantera förändring. Men samtidigt menar personen att Industrikompetens lever av att företag inte klarar av att planera och parera svängningar, vilket även en av de andra respondenterna anser.

Nej det tror jag inte för att då skulle inte vi ha nån affärsverksambet höll jag på att säga. Jag tror att dom allra flesta företag skulle nog vilja lösa allting själva. Men jag tror inte att man kan kliva upp så mycket så man kan lösa precis alla frågor internt. (IK Medarbetare 2)

Ett par av respondenterna menar att förhoppningen är att de, genom deras arbetssätt, bidrar till att kundföretagen arbetar mer strategiskt med HR-frågor. Samtidigt menar de att de trots detta inte upplever att det blir så. En anledning tros, enligt en av respondenterna, vara att företaget inte anser att de har råd att tänka strategiskt i alla fall exempelvis om personal sägs upp som sedan snart behöver anställas igen. Enligt den intervjuade kan företag tänka mer strategiskt genom att utbilda personalen när det inte finns tillräckligt med arbete för dem.

Samtidigt menar samma respondent att de inte tar upp diskussionen med kunderna och att en förklaring är konkurrenssituationen som Industrikompetens befinner sig i, där flera andra aktörer kan bidra med snabb hjälp. En respondent menar att förhoppningen är att deras arbete ska leda till att de ska kunna stå på egna ben, men frågan är kluven då detta även skulle kunna innebära att Industrikompetens anlitas i mindre utsträckning.

Flera av respondenterna menar att deras kunder använder dem främst till att ”släcka bränder” men även till mer långsiktigt arbete. Detta då de arbetar inom många olika områden. En menar dock att det är vanligt att det till en början främst handlar om brandsläckning men att de då ser andra eventuella problem som behöver förebyggas.

Mycket släcka bränder, det är det. Ja men det är väl 60-70 procent i alla fall. För dom märkar inte med själva, dom binner inte med. (IK Medarbetare 6)

3.3 En sammanfattande jämförelse

Industrikompetens och Industripoolen startades på ett liknande sätt, det vill säga genom att det uppstod ett behov av en aktör som agerade som en kanal för samverkan. Detta har bidragit till att de idag har en struktur som också påminner om varandras med ägar- och medlemsföretag. Båda företagen arbetar inom HR-området och erbjuder ett brett utbud av HR-tjänster. Industripoolen befinner sig i en utvecklingsfas där målsättningen är att skapa ett tydligare varumärke och att arbeta proaktivt och samordnande mot medlemsföretagen. Industrikompetens har utvecklat och breddat sin tjänsteportfölj för att täcka in flera företags behov samtidigt som de även breddar sig geografiskt och branschmässigt. De båda intermediärerna anser att de har många konkurrenter inom de olika affärsområdena, men att det inte finns några andra företag med motsvarande bredd.

Både Industripoolen och Industrikompetens poängterar betydelsen av sina unika nätverk och deras roller i att hjälpa medlemsföretagen att komma i kontakt med varandra och samverka. Industrikompetens beskriver att de genom att anordna nätverksträffar möjliggör erfarenhetsutbyte och skapandet av nya kontakter inom nätverket. Även Industripoolen arbetar aktivt med samordning och ämnar utveckla detta ytterligare för att i högre grad kunna skapa företagspooler där medlemsföretagen ska kunna utbyta erfarenheter och dra nytta av varandra genom att låna medarbetare av varandra.

De båda verksamheterna menar att det för företag finns flera fördelar med att anlita en extern aktör, eftersom denna kan komma in med nya ögon och idéer. Det anses även finnas nackdelar med att anlita en extern aktör, då intermediärerna menar att vissa frågor med fördel bör hållas internt. Exempel på detta är processer som har med chefs- och medarbetarförhållandet att göra, rehabilitering samt förändringsarbete. Anledningen till att de anser att dessa frågor bör hållas internt är för att de kräver en god kännedom om personalen. Både Industripoolen och Industrikompetens beskriver dock att de har en god relation till sina kunder även om det inom Industrikompetens nämns att kontakten med kunder inte är lika tät som den tidigare varit. Majoriteten av kunderna är återkommande vilket upplevs positivt eftersom det då blir enklare att veta vad kunderna behöver.

På Industripoolen anser man sig inte vara bra på att sälja in sina tjänster då detta inte tidigare varit något de har arbetat med utan de har fått kunder genom medlemspoolen. Industrikompetens uttrycker å andra sidan att de ser en risk i att om de nöjer sig med befintliga kunder så kan det leda till verksamhetens slut och menar att de flesta medarbetarna mer eller mindre arbetar med sälj. Industrikompetens arbete organiseras utifrån affärsområden vilket innebär att medarbetarna arbetar inom ett avgränsat område. När en kunds behov har identifierats fördelas det till den som ansvarar för det aktuella området. Detta arbetssätt skiljer sig mot Industripoolen där de anställda arbetar brett med de flesta arbetsuppgifter även om de också har olika ansvarsområden. De menar att detta bidrar till att de kan vara flexibla och en resurs för medlemsföretagen. Uppdragen fördelas på Industripoolen genom en dialog kring vem som är mest lämpad. Industrikompetens anser att deras roll är att upptäcka behov och att sedan koppla ihop behovet med rätt specialist. De samarbetar i högre grad med andra aktörer än vad Industripoolen gör och har fler underkonsulter knutna till sig. Industripoolen vill istället utföra så mycket som möjligt av arbetet internt.

I arbetet på Industrikompetens används modeller och verktyg och för vissa uppdrag finns mer utvecklade tillvägagångssätt än för andra, men de anpassas till kunden och uppdragets karaktär. På Industripoolen finns inte något allmänt uttalat tillvägagångssätt som alltid

efterföljs. Det finns dock vissa delar som alltid finns med, vilket snarare beror på uppdraget än att de följer en mall. De båda intermediärerna anser det vara betydelsefullt att dokumentera arbetet med uppdragen men att detta är något som de kan bli bättre på. Industripoolen har köpt in ett system medan Industrikompetens i dagsläget har ett system för dokumentation men som inte används fullt ut. Att arbeta med dokumentation uttrycks därför som en förbättringspotential för båda verksamheterna. Detta eftersom det skulle kunna bidra till att de i högre utsträckning vet vad de andra medarbetarna gör och hur tidigare uppdrag utförts.

De flesta av Industripoolens och Industrikompetens uppdrag handlar främst om att ”släcka bränder” men vissa av uppdragen innebär ett mer långsiktigt arbete. Oavsett uppdrag menar båda att arbetet bidrar till ökad lönsamhet och överlevnad för kundföretagen. Industripoolen anser att deras arbete bidrar till att kunderna lär sig att tänka på ett annat sätt, vilket i sin tur leder till en ökad beredskap att hantera förändring. Detta genom att kundföretaget och intermediären arbetar strategiskt tillsammans. Även Industrikompetens menar att förhoppningen är att deras arbete ska leda till att kunderna tänker mer strategiskt i HR-frågor, men att de inte tror att så alltid är fallet eftersom kunderna inte anser sig ha råd att arbeta strategiskt.

4 Diskussion

I detta avslutande avsnitt kopplas resultaten från studien samman med tidigare forskning och teori. Avsikten är att problematisera arbetsmarknadsintermediärernas speciella roll och uppgift, hur arbetet organiseras samt vad arbetet bidrar till.

4.1 Industripoolen och Industrikompetens – inte som alla andra?

Det är uppenbart att det finns en bredd av aktörer som, beroende på hur begreppet definieras, ryms under konceptet arbetsmarknadsintermediärer. Men vad är det då som karakteriserar en arbetsmarknadsintermediär? Finns det en klar definition eller finns det olika typer som alla kan titulera sig arbetsmarknadsintermediärer? Dessa aktörer är enligt Leete et al. (2004) inget nytt fenomen men författarna fastslår samtidigt att dessa aktörer blir allt vanligare och att definitionen av arbetsmarknadsintermediärer trots allt är relativt otydlig. Det som förenar definitionerna är att de verkar i syfte att främja olika parter behov av arbete, personal, kunskap och kompetens (Benner, 2003). I studien har två arbetsmarknadsintermediärer fokuserats och resultatet visar att de båda är relativt lika varandra. Både Industripoolen och Industrikompetens erbjuder ett brett utbud av HR-tjänster, vilket har blivit allt vanligare bland arbetsmarknadsintermediärer (jfr. Benner et al., 2007; Kazis, 1998). Deras arbete innebär att främja olika parter behov inom kompetensförsörjning och såväl Industrikompetens som Industripoolens strävar efter att vara den part som företag kontaktar när de har behov av att outsourca delar inom HR-området (jfr. Duarte et al., 2004). Det är därför av stor vikt för de studerade intermediärerna att ha en bred tjänsteportfölj, vilken motsvarar kundernas behov, så att de kan hjälpa kunderna i olika typer av frågor med skilda förutsättningar. Ur denna synvinkel kan Industripoolen och Industrikompetens anses stämma väl in i definitionen av arbetsmarknadsintermediärer, men de kan även på flera sätt anses skilja sig från de definitioner som finns för den här typen av verksamheter och från andra liknande aktörer på marknaden.

Industripoolen och Industrikompetens ägs båda av sina kundföretag, de så kallade ägar- och medlemsföretagen, vilka därmed har en direkt påverkan på verksamhetens inriktning och utformning. I och med denna ägandeform har Industripoolen och Industrikompetens även en samverkande roll i nätverket av ägarföretag. De agerar länk mellan kundföretagen i syfte att dessa ska kunna lära av varandra och utbyta erfarenheter (jfr. Benner, 2003; Svensson, Jakobsson & Åberg, 2001). De bidrar även till att

medlemsföretagen kan nyttja varandras arbetskraft och genomföra gemensamma utvecklingsinsatser. Detta är något som verkar gälla i högre grad för Industripoolen än för Industrikompetens då Industripoolen poängterar att de vill ha en samverkande roll och inte vara ett bemanningsföretag i kundföretagens ögon. Industrikompetens respondenter uttrycker även de en strävan efter att vara en samverkande och rådgivande part, men inte i lika hög grad som Industripoolen. Industrikompetens uttrycker även en vilja att växa och bli större, vilket skulle kunna tolkas som att fokus snarare är på att skaffa nya kunder. Samtidigt menar respondenterna i de båda intermediärerna att nätverket av medlemsföretag utgör en framgångsfaktor som gör dem speciella.

4.2 Kan en extern aktör samtidigt vara intern?

De studerade verksamheterna är en extern part i relation till kundföretagen, eftersom de är fristående företag som säljer sina tjänster och sin expertis på en öppen marknad. Kundföretagens inköp av dessa tjänster kan liknas vid att de outsourcar HR-funktioner till intermediärerna (jfr. Davis-Blake & Broschak, 2009; Duarte et al., 2004). Därtill kan intermediärerna också ses som en intern aktör gällande företagens HR-frågor. Detta eftersom intermediärerna även har den samverkande rollen mellan medlemsföretagen och att de i nätverket av medlemsföretag har en nära relation till kundföretagen och kan antas vara en naturlig del i deras arbete med HR-frågor (jfr. Lacey, 1995). Den variant av arbetsmarknadsintermediär som Industrikompetens och Industripoolen representerar får således anses ha en speciell och dubbelriktad roll. Å ena sidan vill man vara någon som kommer in med nya ögon, ser problemen från ett annat perspektiv och vågar ifrågasätta traditionella och förgivet tagna tillvägagångssätt (jfr. Wolvén, 2000). Å andra sidan påpekar intermediärerna vikten av att ha återkommande kunder då det finns en tidigare uppbyggd relation, något som anses bidra till bättre kännedom kring hur företaget fungerar och vad de behöver (jfr. Lacey, 1995). Samtidigt skulle kunder som återkommer i värsta fall kunna medföra att intermediärerna förlorar sin opartiskhet och öppenhet som extern resurs och därmed blir mer interna. Att gå in med helt öppna ögon som en intern part torde således vara svårt då man redan har en relation med kundföretagen.

Industripoolen och Industrikompetens ger en bild av att de upplever sig själva som externa såväl som interna och att det är det som gör dem unika. Dock kan urskiljas att de båda verksamheterna tenderar att utvecklas på olika sätt. Industripoolen kan upplevas satsa på att gå mot att vara en mer intern part, detta då de betonar vikten av samordning och att de vill vara ett nav kring vilket medlemsföretagen kretsar. De anser att ett nära samarbete med återkommande kunder är hela poängen med deras verksamhet och att det

är något som finns i verksamhetens utvecklingsplan. Detta skulle i sin tur kunna få negativa konsekvenser för arbetet då det finns risk att bli hemmablind (jfr. Lacey, 1995) Industrikompetens å andra sidan tenderar att gå mer mot att vara en extern part eftersom de både satsar på att bli större och utvidga verksamheten geografiskt och branschmässigt, samt att bredda tjänsteutbudet för att attrahera fler företag. De arbetar även i stor utsträckning med nykundsbearbetning och sälj, vilket också skulle kunna få konsekvenser för relationen till kunderna då dessa blir svårare att upprätthålla när verksamheten breddas och blir större. Benner (2003) menar att en viktig funktion för intermediärerna är att vara en resurs för regional utveckling. En funktion som går förlorad om man expanderar för mycket och tappar den lokala anknytningen.

Men vad är det då som är eftersträvansvärt, att vara en extern part eller att ha närheten och vara en intern? Går det att vara både och, eller är en blandning av båda att föredra? Resultatet från denna studie pekar på att båda varianterna fyller en funktion och det är därför svårt att säga att en intermediär bör vara si eller så. Det kanske istället snarare kan ses som ett tecken för att en kombination av båda är att föredra. Kombinationen är något som de båda verksamheterna har, men de tenderar att dra åt lite olika håll beroende på vad de fokuserar. Förståelsen som dessa aktörer har för sina medlemsföretag tillsammans med förmågan att, i högre grad än de reguljärt anställda, se situationen ur ett annat perspektiv kanske just är anledningen till att de har den unika position som de kan sägas ha. Men för att behålla denna position kan det anses vara viktigt att påminna sig om att det finns fördelar och nackdelar med allt (jfr. Lacey, 1995), och att våga kritiskt ifrågasätta sitt eget och kundens arbetssätt för att resultatet ska bli så bra som möjligt.

4.3 Fokus på organisatorisk effektivitet eller individuell utveckling?

Att arbeta långsiktigt med kundföretagen är något som är väldigt viktigt för intermediärerna. De båda studerade verksamheterna poängterar detta som avgörande för verksamheten, eftersom de har medlemsföretag och därmed knyter till sig kunder för ett längre samarbete. Industripoolen nämner att det är det som är meningen med hela verksamheten och Industrikompetens uttrycker det som en vilja att kunderna ska arbeta mer strategiskt och långsiktigt i ett samarbete tillsammans med Industrikompetens. Detta kan tolkas som att de stävar efter att vara en strategisk och långsiktig samarbetspart för att bidra till kundföretagens utveckling. Det uttrycks även att en strävan med de båda intermediärernas arbete är att kundföretagen ska bli mer lönsamma, nå sina uppsatta mål såväl som ökad effektivitet tack vare de insatser som de båda intermediärerna genomför i

sina respektive kundföretag. Att ha det här synsättet på sitt arbete kan liknas med att fokusera på de företagsstrategiska aspekterna av verksamheten (jfr. Legge, 1995b). Fokus för intermediärernas arbete verkar, trots att det inte är uttalat, vara att bidra till att kundföretagen kan uppnå sina mål och strategier genom att hjälpa kundföretagen att hitta lösningar inom HR-områden som ligger i linje med företagets produktivitetsmål (jfr. Holt Larsen & Mayerhofer, 2006; Pinnington & Edwards, 2000; Truss, 1999). Att ta hand om relationen med medarbetarna och genomföra de HR-aktiviteter som ligger närmast medarbetarna och deras utveckling, är något som intermediärerna anser att kundföretagen bör hantera internt. Det kan handla om rehabiliteringsärenden men även utvecklingssamtal, kommunikation eller andra insatser för att öka medarbetarnas trivsel. På Industrikompetens nämns att det inte finns något arbete som inte kan göras externt, men att det som sker löpande varje dag med fördel kan hanteras internt. Ovanstående uttalanden kan tolkas som att intermediärerna främst arbetar med och vill arbeta med aspekter som poängteras inom den hårda synen på HRM. De vill arbeta med det långsiktiga som kopplas till affärsmål och strategier snarare än till medarbetarna i verksamheten (jfr. Truss, 1999). Detta medan kundföretagen själva internt ska hantera de aspekter som förknippas med ett mjukare synsätt på HRM, såsom att motivera och stimulera medarbetarna; det vill säga företagets viktigaste resurs.

Om det är så att intermediärernas arbete främst går ut på att vara en strategisk part som fokuserar på lönsamhet, produktivitet och formell ordning (jfr. Legge, 1995a; Truss, 1999) och upplever det svårt att ta hand om de mjuka värdena såsom utveckling och motivering (jfr. Truss, 1999) väcks frågan om vem som då bör ta hand om dessa ”mjukare” värden? Skulle det kunna innebära att när ett kundföretag anlitar en intermediär för att genomföra ett uppdrag, hamnar fokus i princip enbart på de hårda värdena och de mjuka glöms bort? Respondenter på Industrikompetens menar att genom deras arbete kan företagens fokus vara på kärnkompetensen i företaget såsom produktion eller produktutveckling. Det innebär att kundföretagen ska låta Industrikompetens fokusera på HR-arbetet (jfr. Duarte et al, 2004). Men om företaget outsourcar sin HR-funktion skulle det i sin tur kunna medföra att arbetet med medarbetarnas motivation och tillfredsställelse inte blir gjort utan faller mellan stolarna. Intermediären löser rekryteringen, bemanningen och verksamhetsutvecklingen, men har svårt att ta hand om de mjuka värdena såsom att utveckla individerna eller få dem att känna sig delaktiga (jfr. Truss, 1999). Vem är det då som tar hand om detta i organisationen? Kommer det bidra till att företagen själva arbetar mer med de mjuka aspekterna av HRM och outsourcar de strategiska delarna till intermediärerna? Eller skulle detta innebära att intermediärerna behöver fokusera mer på att även utveckla medarbetarna?

I sammanhanget är det viktigt att poängtera att uppdragen har olika karaktär och olika fokusområden. Flertalet handlar om att utveckla och effektivisera verksamheten, vilket skulle kunna ses som ett sätt att endast öka produktivitet och måluppfyllelse och därför mer likna det hårda synsättet på HRM (jfr. Mabey, 2003; Truss, 1999). Samtidigt är det svårt att hävda att en utveckling av verksamheten inte alls skulle göras för att motivera och stimulera medarbetarna för att på sätt generera lönsamhet. Ett bemanningsuppdrag eller en rekrytering där man utgår från en kravspecifikation med en tydlig rollbeskrivning kan ses som ett arbete för att få rätt person på rätt plats, för att på så sätt kunna uppnå produktivetsmål eller lönsamhet (jfr. Bolman & Deal, 2005). Samtidigt arbetar intermediärerna även med coaching av medarbetare och chefer samt omställning där medarbetaren och dennes utveckling är i tydligt fokus, vilket i sin tur skulle kunna vara ett sätt att bidra till företagets lönsamhet (jfr. Legge, 1995a). Det är således svårt att avgöra huruvida intermediärernas fokus med de tjänster de erbjuder handlar om att effektivisera företaget och generera ökad lönsamhet och produktivitet, eller om det snarare handlar om att förverkliga och motivera medarbetarna. Istället måste kanske frågan riktas till kundföretagen för att ge ett korrekt svar, eftersom svaret är beroende av vilket synsätt kundföretaget har på HRM inom sin verksamhet.

4.4 Anpassning som organiseringsprincip

Det är viktigt för intermediärerna att anpassa sig till kunderna och deras behov, vilket i sin tur innebär att de måste hänga med och anpassa sig till vad marknaden behöver och efterfrågar, något som ständigt förändras i dagens samhälle (jfr. Bakka, Fivelsdal & Lindqvist, 2006; Sennett, 2007). Om intermediärerna inte hänger med i vad som efterfrågas riskerar de att bli omsprungna av andra konkurrenter. En annan del i arbetet som behöver anpassas är de arbetsätt som intermediärerna har såväl internt som externt. De båda intermediärerna skiljer sig på flera sätt vad gäller struktur, arbetets organisering och samordning. Industrikompetens verkar ha en tydligare struktur i sin verksamhet med tydliga och väl inarbetade arbetsområden, något som Industripoolen arbetar på att utveckla. Att intermediärerna har olika sätt att strukturera sin verksamhet på skulle kunna vara en anledning till att de hanterar kunduppdrag på olika sätt. På Industrikompetens är det tydligt vilken del av verksamheten och vilka medarbetare som åtar sig uppdragen. Även på Industripoolen har medarbetarna specifika arbetsområden, men samtidigt så tyder resultatet på att uppdragen fördelas och löses genom brainstorming kring uppdrag och vem som är mest lämpad att ta det eller hur det ska hanteras. Kanske skiljer det sig även åt för att verksamheterna funnits olika länge eller för att de valt olika sätt att anpassa sitt arbete mot kundföretagen. Dessutom skiljer sig intermediärerna åt vad gäller antal medarbetare och tjänsteportfölj, vilket i sin tur också skulle kunna påverka att de har olika

grad av strukturering internt. Dock kan det antas att en tydlig struktur och positionering på marknaden, liknande den Industrikompetens har, är betydelsefullt för dessa aktörer då Industripoolen i nuläget genomgår en stor förändring för att tydliggöra detta.

4.4.1 Anpassning – en väg till utveckling?

Det är inte enbart intermediärerna som måste anpassa sig till omgivningen och kundernas krav. Både Industripoolen och Industrikompetens menar att huruvida modeller, verktyg eller ett standardiserat tillvägagångssätt används i arbetet skiljer mellan olika uppdrag och utifrån kundernas förutsättningar. Modellerna ses som ett stöd i arbetet snarare än något universellt gällande. Men hur kommer det sig då att det anpassas, att det inte finns ett universellt sätt? Sörqvist (2004) samt French och Bell (1999) menar att förändringsarbete, såsom verksamhetsutveckling, involverar hela organisationen. Detta gör att det blir svårt att applicera en mall rakt på kundföretagen då de har olika förutsättningar, lönsamhet, strategier, mål och så vidare. På Industrikompetens nämns att komplexiteten i uppgiften är avgörande för anpassningen av modeller och tillvägagångssätt. En rekrytering skulle därmed kunna antas vara mindre komplex då den kan genomföras på ett någorlunda standardiserat tillvägagångssätt. Å andra sidan visar resultaten att företagen angriper verksamhetsutvecklingsproblemen på liknande sätt genom att, i Industrikompetens fall, analysera problematiken och sedan hitta rätt underkonsult att gå in i företaget och lösa det. Kan det vara så att företagen utvecklat fler praktiker för hur rekryteringen ska gå till eftersom de arbetat med detta längre? Något som i sin tur skulle kunna innebära att det finns mer uttalade tillvägagångssätt även för verksamhetsutvecklingen inom några år. Inom Industripoolen anpassas tillvägagångssätten mer till situationen och de gör ingen större åtskillnad mellan rekrytering och verksamhetsutveckling. Däremot menar man att standardisering av tillvägagångssätt är något som de arbetar med då det antas kunna bidra till en större trygghet för medarbetarna i leveransen ut mot kund och bidra till att de agerar på ett konsekvent och tydligt sätt mot kunderna.

Bör standardiserade tillvägagångssätt eller modeller i intermediärernas arbete undvikas? Eller kan det snarare bidra till verksamhetens utveckling och förfina arbetssättet? Att inte ha standardiserade arbetssätt och modeller skulle även kunna innebära försämrade förutsättningar för uppföljning eller lärande mellan kollegor. Intermediärerna skulle därför genom att använda gemensamma metoder och verktyg kunna möjliggöra ett erfarenhetsutbyte då detta bidrar till en förståelse för hur kollegorna arbetar samt att en gemensam terminologi utvecklas (jfr. Werr & Stjernberg, 2003). Att ha en gemensam terminologi skulle i sin tur även underlätta och möjliggöra dokumentation (jfr. Schein, 1996; Werr & Stjernberg, 2003).

4.4.2 Dokumentation – ett sätt att anpassa och utvecklas internt?

En förutsättning för att andra kollegor ska kunna ta del av kunskapen från ett uppdrag är att det finns ett strukturerat sätt att dokumentera (jfr. Werr & Stjernberg, 2003). En svaghet i de båda verksamheterna som framkommer i studien är att de i låg utsträckning dokumenterar sitt arbete. Vilket i sin tur leder till att det inte finns något effektivt sätt för medarbetarna att ta reda på vad som tidigare gjorts i ett specifikt kundföretag eller inom ett specifikt område utan att fråga sina kollegor. Detta kan ses som en nackdel då kunskapen är personbunden och försvinner om någon slutar. Samtidigt medför det även att det inte är lätt att dra lärdomar från de uppdrag som redan utförts. Skulle arbetsätt och tillvägagångssätt dokumenteras på ett mer systematiskt sätt upplever vi att detta skulle kunna bidra till intermediärernas egen utveckling genom att alla medarbetare skulle ha tillgång till de lärdomar som dragits och slippa göra om samma misstag. Det skulle kunna bidra till utvecklingen av medarbetarna internt i verksamheten samtidigt som det skulle kunna bidra till att förbättra intermediärernas arbetsätt (jfr. Werr & Stjernberg, 2003). För Industripoolen som är en verksamhet med relativt få medarbetare så fungerar det fortfarande att ha mindre utvecklade dokumentationskanaler då det i högre grad finns möjlighet att diskutera med sina kollegor och på så sätt hålla sig informerad om verksamheten. Industrikompetens har ett mer utvecklat system för dokumentation, men menar att det inte är deras starkaste sida och att systemet inte heller används fullt ut. Evans och Kazis (2000) menar att användandet av olika informationssystem är ett tecken på en framgångsrik intermediär, detta då ett sådant system kan bidra till att utveckla kunskap om arbetsmarknaden, de arbetssökande och den egna organisationen. Ett dokumentationssystem blir således inte enbart en fördel i arbetet med kundföretagen utan det kan även bidra till intermediärernas egna utveckling och skapa konkurrensfördelar.

4.4.3 Anpassning - ett arbetsätt för likriktning eller samverkan?

Både Industripoolen och Industrikompetens upplever att de lärdomar som fås genom ett uppdrag i ett kundföretag tas med till uppdrag i andra kundföretag. Dessa erfarenheter används främst för att hitta nya lösningar på uppdrag av liknande karaktär, något som upplevs som oerhört viktigt för att ge de bästa och snabbaste lösningarna på kundernas problem (jfr. Cook, 1995). Men vad får detta för följder då kundföretagen är konkurrenter till varandra? Både Industripoolen och Industrikompetens menar att de undviker att avslöja företagskänslig information gällande de företag som de hämtar erfarenheter eller exempel från. Men om intermediärerna tar med sig arbetsätt och metoder mellan företagen innebär då detta inte i slutändan att företagen gör på samma sätt och likriktas genom exempelvis verksamhetsutvecklingen? Detta skulle i så fall även kunna medföra att de förlorar de delar som ger dem unika konkurrensfördelar eftersom förändringsarbete

syftar till att ge varaktiga förändringar för att öka exempelvis effektivitet eller förmågan att uppnå mål (jfr. Cox & Thompson, 1998; French & Bell, 1999). För alla samma utvecklingsverktyg skulle det kunna bidra till att företag som anser sig vara konkurrenter blir mer och mer lika. Självklart är det svårt att hårdra det eftersom företagen har olika förutsättningar, men att ta med sig erfarenheter från ett företag till ett annat skulle kunna innebära att samma verktyg ges till konkurrentföretag och att de således hanterar problematiken på liknande sätt.

Å andra sidan så kanske det är just detta som är poängen med dessa intermediärers arbete. De båda intermediärerna upplever att kundföretagen inte borde vara så rädda för sina konkurrenter utan snarare se dem som ett medel för att tillsammans nå framgång (jfr. Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996; Svensson & von Otter, 2001). Benner (2003) menar intermediärer uppkommit för att stärka relationer mellan kunder för samverkan och för att de ska bilda nätverk. Något som de båda intermediärerna mer eller mindre uttalat gör genom sitt arbete för att stärka företagen i regionen genom nätverk eller samarbetspooler inom olika branscher och regioner. Kanske är det just detta som är styrkan med en intermediär sett ur ett medlemsföretags perspektiv? Och istället för att vara rädd för att skapa osämja mellan konkurrenter så kanske intermediärerna ska ta tillvara möjligheten att samordna företagen för att bidra till att dessa ska växa och utvecklas tillsammans i den regionen där de befinner sig (jfr. Malmberg, 2002). Huruvida kunderna är rädda för att dela med sig av information till konkurrenter eller i förlängningen likriktas kan denna studie inte påvisa, men både Industripoolen och Industrikompetens uppger att kundföretagen sällan frågar om sekretessavtal eller oroar sig för att lämna ifrån sig hemlig information. Något som i sin tur även kan tyda på att kundföretagen vill dra nytta av sitt medlemskap och sin samverkan med andra företag i regionen.

4.5 Vad bidrar arbetet till?

Industripoolen och Industrikompetens anser att kunderna anlitar dem främst för ”brandsläckning”, men även i frågor av mer långsiktig karaktär. De uttrycker även förhoppningen om att deras arbete ska leda till att kunderna tänker på ett annat, mer strategiskt sätt. Att de vill att deras arbete ska leda till att kunderna arbetar mer strategiskt kan tolkas som att de vill vara en del i företagets långsiktiga kompetensförsörjningsstrategi och utveckla kundföretagen för att de själva ska kunna hantera framtida förändringar och problem (jfr. Anttila, 1999; Lindelöw, 2008). Å andra sidan menar de samtidigt att det inte är helt oproblemiskt att arbeta strategiskt och diskutera detta med kunderna då det kan motverka deras egna affärer. Dessutom finns det

alltid konkurrenter till intermediärerna som står redo att erbjuda företag snabb hjälp utan att ifrågasätta deras arbetssätt. Sennett (2007) menar dock att företagens struktur idag inte är fasta föremål och att dess framtid därför inte kan förutses. Arbetsförhållanden och arbetsstyrkan är därför mer flexibel och kan inte alltid förutses då förutsättningarna snabbt kan förändras (jfr. Bakka et al., 2006; Sennett, 1999).

I sammanhanget blir det då intressant att fråga sig om långsiktigt arbete alltid bör eftersträvas? Den föränderliga arbetsmarknad, som Sennett (2007) beskriver, efterfrågar inte alltid långsiktiga lösningar utan det som söks är snabba lösningar för att kunna hantera dessa förändringar. När företag behöver anlita en extern resurs skulle det således kunna vara så att den aktör som snabbast löser problemet är den som önskas av kunderna vilket i sin tur skulle kunna förklara att det blivit allt vanligare med bemanningsföretag (Regeringens skrivelse, 2006). Industripoolen menar att detta är något som de inte kan svara upp mot, vilket i sin tur medför att de inte vill vara ett bemanningsföretag utan att de hellre vill positionera sig som en strategisk samarbetspartner. Men är strategiskt och långsiktigt samarbete det enda sättet att bidra till kundernas utveckling? Eller handlar det om att intermediärerna har olika strategier? Industrikompetens verkar i högre grad vilja ses som en konkurrent till bemanningsföretagen, något som skulle kunna innebära att de lägger mer fokus på att vara snabba och duktiga på att lösa dessa uppdrag än att diskutera strategiska frågor och långsiktigt arbete med kunderna. Samtidigt kan man fråga sig om inte även bemanning har en koppling till långsiktighet. Att ha rätt kompetens är ofta en nyckelfaktor för att lyckas gentemot konkurrenter och det handlar om att förutse förändringar för att ha den kompetens som krävs för att hantera de förändringar som sker (jfr. Boxall & Purcell, 2008; Fränkel, 2003). Framgång skulle, i linje med detta resonemang, kunna handla om att vara rätt bemannad, även om det ses som en kortsiktig lösning, om kundföretagen har det som en strategi och att det är en del i hur personalförsörjningen planeras se ut i framtiden (jfr. Lindelöw, 2008). Det kan exempelvis vara så att ett företag behöver mer personal i den situation där de för tillfället befinner sig men samtidigt är de medvetna om att behovet inom en snar framtid kommer att minska och att de därför väljer en bemanningslösning. Men det finns också en risk att företagen alltför ofta ser bemanning som en snabb lösning på olika typer av problem. Det kan därför anses betydelsefullt att intermediärerna vågar ifrågasätta om bemanningslösningar är det rätta eller om kunderna snarare bör se över sin strategi för kompetensförsörjning.

Kvalitet skulle, utifrån ovan förda resonemang, kunna tolkas i termer av att intermediärernas arbete, antingen det är av kort- eller långsiktig karaktär, resulterar i något användbart och betydelsefullt för kunderna. Det finns kanske inte alltid tid och pengar till att tänka långsiktigt och att de därför vänder sig till intermediärerna för att lösa ett akut

behov. Det blir då av betydelse för kunderna, och på sikt även för intermediärerna, att lösa det akuta problemet utan att behöva ta det vidare. I detta sammanhang kan det dock antas vara viktigt att, tillsammans med kunderna, lyfta fram och kritiskt reflektera kring såväl kundernas problem och behov som olika möjligheter och olika handlingsalternativ.

5 Slutsatser och reflektioner

Sammantaget visar resultaten från denna studie att det finns många likheter mellan de två studerade intermediära organisationerna. Båda erbjuder ett brett spektra av HR-tjänster, ägs av sina kundföretag och har en samverkande roll mellan kundföretagen. Resultaten vad gäller arbetets organisering och resultat visar också på stora likheter mellan de studerade intermediärerna, även om vissa mindre skillnader kan urskiljas.

När det gäller rollen som intermediär tyder resultaten på att den beskrivning av intermediära organisationer, som mäklare/medlare/förmedlare i syfte att främja olika parter behov av arbete, personal och kompetens, som förmedlas i forskning på området (jfr. Benner et al., 2007) också är relevant för de två intermediära organisationerna i denna studie. Men samtidigt indikerar resultaten på att intermediärerna i denna studie, i flera avseenden, skiljer sig från den gängse bilden av andra intermediära organisationer som återfinns i litteratur på området (jfr. Benner, 2003; Kazis,1998). För det första verkar båda intermediärerna kunna erbjuda ett ovanligt brett urval av tjänster. För det andra har de två intermediära organisationerna en nära och långsiktig relation till de flesta av sina kundföretag. För det tredje verkar intermediärernas relation till kundföretagen innebära att de, förutom att vara en extern resurs, ibland även får en roll som kan liknas vid en intern HR-resurs. Vidare arbetar de studerade intermediärerna inte bara med de enskilda kundföretagen, utan verkar även aktivt för samverkan och erfarenhetsutbyte mellan de olika kundföretagen.

När det gäller arbetets organisering tyder resultaten på att båda intermediärorganisationerna har en relativt lös och flexibel struktur. Personalen arbetar mycket flexibelt och anpassar, i hög grad, sitt arbetssätt efter kundernas behov och önskemål. Få standardiserade modeller eller arbetsverktyg används i arbetet. Det finns inte heller något utvecklat system för aktiv användning av dokumentation och kunskapsöverföring, inom intermediärorganisationerna. De anställda verkar på ett övergripande plan vara nöjda med arbetets organisering, samtidigt som vissa problem påtalas vad gäller möjligheter att arbeta strategiskt och långsiktigt. Närmare bestämt verkar de anställdas ideal om att arbeta mer långsiktigt och strategiskt mot kundföretagen vara svåra att förverkliga då uppdragen från kunderna ofta har en mer akut och kortsiktig karaktär. Dessutom indikerar resultaten att ett mer långsiktigt strategisk arbete, som innebär att kunderna lär sig klara problem och utmaningar själva, på sikt skulle kunna innebära ett hot mot intermediärorganisationerna själva.

Vidare visar resultaten från denna studie att personalen, inom de båda studerade organisationerna, upplever att deras arbete kan bidra till nya perspektiv och synsätt hos kundföretagen. I bästa fall kan arbetet även bidra till att kundföretagen kan arbeta mer strategiskt genom att de lär sig hantera olika situationer på egen hand samt får ökad beredskap att själva hantera framtida förändringar och problem. Dessutom kan samverkan mellan olika kundföretagen bidra till lärande och kunskapsutbyte på olika sätt. Samtidigt kan det av olika orsaker, exempelvis på grund av konkurrensförhållanden mellan företag och uppdragens karaktär, vara svårt att bidra till såväl lärande och samverkan mellan företag, som till mer långsiktiga förändringar och resultat i respektive kundföretag. Intermediärernas arbete i olika företag bidrar också till att de anställda inom intermediärorganisationerna kontinuerligt får nya erfarenheter som kan användas i det fortsatta arbetet. Här kan dock avsaknaden av ett system för dokumentering och kunskapsöverföring bidra till att den nya kunskapen stannar på individnivå i verksamheten.

6 Referenser

- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete. Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- Aagaard Nielsen, K. A., & Svensson, L. (Eds.). (2006). *Action and interactive research. Beyond practice and theory*. Maastricht: Shaker Publishing.
- Anttila, M. (1999). *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process*. Falun: Ekerlids.
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori : struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber.
- Benner, C. (2003). Labour Flexibility and Regional Development: The role of labour market intermediaries. *Regional Studies*, 37, 621-633.
- Benner, C., Leete, L. & Pastor, M. (2007). *Staircases or Treadmills? Labour Market Intermediaries and Economic Opportunity in a Changing Economy*. New York: Russel Sage Foundation.
- Bolman, L. G. & Deal, T.D. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cook, S. (1995). *Konkurrensfördelar med benchmarking : en guide till effektivare*. Kista: Docendo läromedel.
- Cox, A. & Thompson, I. (1998). On the appropriateness of benchmarking. *Journal of General Management*, 23, 1–20.
- Davis-Blake, A. & Broschak, J. P. (2009). Outsourcing and the changing nature of work. *Annual Review of Sociology*, 35, 321-340.
- Duarte, G. M., Sackett, P. & Evans, J. S. (2004). Step by step: Breaking outsourcing down to manageable phases. *Engineering Management*, 14, 28-30.
- Eppinger, S.D. & Chitkara, A.R. (2006). The new practice of global product development. *Sloan Management Review*, 47, 22-30.
- Evans, C. & Kazis, R. (2000). *Improving the employment prospects of low income job seekers*. Hämtad 1 juni, 2010 från <http://www.dwp.gov.uk/docs/improvingemploymentprospectsmain.pdf>
- French, W.L. & Bell, C.H.Jr. (1999). *Organization development: behavioural science interventions for organization improvement*. Upper Saddle River, N.J; London:s Prentice Hall.
- Fränkel, D. (2003). *Råd med kompetens att planera för företagets kompetensförsörjning och medarbetarnas kompetensutveckling*. Falköping: Kommunlitteratur.
- Hallqvist, A. (2005). *Arbetsliv och mobilitet – en forskningsöversikt*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Holt Larsen, H. & Mayerhofer, W. (2006). *Managing human resources in Europe*. New York, NY : Routledge.
- Houseman, S. N. (2001). Why employers use flexible staffing arrangements: Evidence from an establishment survey. *Industrial and Labor Relations Review*, 55, 149–170.
- Kazis, R. (1998). *New Labor Market Intermediaries: What's Driving Them? Where Are They Headed? A Background Paper*. Cambridge, MA: MIT Sloan School of Management.
- Lacey, M. Y. (1995). Internal consulting: perspectives on the process of planned change. *Journal of Organizational Change Management*, 8, 75-84.
-

- Leete, L., Benner, C., Pastor, Jr. M. & Zimmerman, S. (2004). Labor Market Intermediaries in the Old and New Economies: A Survey of Worker Experiences in Milwaukee and Silicon Valley. I: Giloth, R. (red.). *Workforce Intermediaries for the Twenty-first Century*. Philadelphia: Temple University Press.
- Legge, K. (1995a). HRM: Rhetoric, Reality and Hidden Agenda. I Storey, J. (red.) *Human Resource Management: a critical text*. London: Routledge.
- Legge, K. (1995b). *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*. MacMillan Press: London.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Mabey, C. (2003). Reframing human resource development. *Human resource development review*, 2, 430-452.
- Malmberg, A. (2002). *Klusterdynamik och regional näringslivsutveckling - begreppsdiskussion och forskningsöversikt*. Östersund: Institutet för tillvästpolitiska studier.
- Matusik, S. F. & Hill, C. W. L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 680–697.
- Nesheim, T., Olsen, K. M. & Kalleberg, A. L. (2007). Externalizing the core: Firms use of employment intermediaries in the information and communication technology industries. *Human resource management*, 46, 247-264.
- Osterman, P. (2004). Labour Market Intermediaries in the Modern Labour Market. I Giloth, R. (red.). *Workforce Intermediaries for the Twenty-first Century*. Philadelphia: Temple University Press.
- Pinnington, A. & Edwards, T. (2000). *Introduction to human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- Powell, W., Koput, K. & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41, 116-145.
- Regeringen. (2006). *Anställningsvillkor i bemanningsföretag*. Hämtad den 1 juni, 2010 från <http://www.regeringen.se/content/1/c6/05/75/14/9068c8dc.pdf> hämtad 30 maj 2010
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38, 9–20.
- Sennett, R. (1999). *När karaktären krackelerar*. Stockholm: Bokförlaget Atlas.
- Sennett, R. (2007). *Den nya kapitalismens kultur*. Stockholm: Bokförlaget Atlas.
- Svensson, L. & von Otter, C. (2001). *Projektarbete: teori och praktik. Med sagan om diamanten som sprängdes*. Stockholm: Santérus.
- Svensson, L., Jakobsson, E. & Åberg, C. (2001). *Utvecklingskraften i nätverk*. Stockholm: Santérus.
- Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar*. Lund: Studentlitteratur.
- TSL. (2010). *Om TSL*. Hämtad den 1 juni, 2010 från <http://www.tsl.se/TSLTemplates/Page.aspx?id=126>
- Truss, C. (1999). Soft and hard models of Human Resource Management. I Gratton, L.; Hope Hailey, V.; Stiles, P & Truss. C. (red.). *Strategic Human Resource Management* Oxford: Oxford University Press.
- Werr, A. & Stjernberg, T. (2003). Exploring management consulting firms as knowledge systems. *Organization Studies*, 24, 881-908.

Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer: om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Lund; Studentlitteratur.

7 Bilaga 1 – Intervjuguide informanter

Bakgrund

1. Kan du berätta kort om dig själv?
 - Utbildningsbakgrund
 - Tid på företaget
 - Nuvarande befattning
 - Tidigare yrkeserfarenhet

Organisationen

2. Hur skulle du vilja beskriva organisationen?
 - Historia och utveckling över tid
 - Hur ser organisationen ut idag?
 - Organisationsstruktur (samverkan, team, avdelningar, ansvar)
 - Mål, visioner & strategi
 3. Hur arbetar ni med kompetensförsörjningsfrågor internt?
 - Rekrytering, utveckling & avveckling
 - Problem, behov?
 4. Vad erbjuder ni för typ av tjänster/produkter?
 - Mest, minst?
 - Utvecklingsområden?
 - Vilken typ av kunder har ni idag? Utvecklingsområden?
 5. Kan du berätta hur ni arbetar inom organisationen med ett typiskt uppdrag?
 - Vem tar emot uppdraget?
 - Hur arbetar ni internt med uppdraget? Vem gör vad?
 - Dokumenterar ni uppdragen? Hur?
 - Utvärderar ni ert eget arbete efter avslut? Hur?
 - Finns det några stora skillnader mot hur ni jobbar med andra typer av uppdrag?
 6. Vilka styrkor/svagheter ser du internt i er organisation?
 7. Samarbetar ni med andra aktörer på marknaden? Hur?
-

8. Konkurrenter?

- Likheter, skillnader?

Arbete mot kund

9. Vilka är era kunder?

- Storlek, verksamhetsområden
- Vem har ni vanligtvis kontakt med hos SMF´s? Finns det någon som bevakar HR-frågor internt hos dessa?
- Hur får ni kontakt med nya kunder? (SMF)
- Hur ser det ut med konkurrens mellan kunderna?

10. Hur sker arbete mot kund i ett typiskt uppdrag?

- Problematiseras uppdragsfrågan? (strategi?)
- Har ni färdiga modeller som ni arbetar med? Sker anpassning utefter kund?
- Händer det att ni stöter på nya problem ute hos kund och hur löser ni dem då? Är det vanligt?
- Följer ni upp resultatet av insatsen hos kund? Hur?
- Återkommer samma typ av uppdrag ute hos samma kund? Lär sig kunderna själva att hantera detta? Ser ni utveckling hos kunderna? Finns det ”fall” där ni mer eller mindre helt sköter företagets HR frågor?
- Finns det några stora skillnader mot hur ni jobbar med andra typer av uppdrag?

11. Om det enligt er skulle misslyckas med ett uppdrag, vad innebär det?

12. Hur fungerar det allra bästa fallet?

13. Hur ser du på er roll gentemot era kunder i framtiden?

- Hur vill ni själva utveckla era tjänster?
- Hur tror du att kunderna vill utveckla/vilka förväntningar finns det på er från kunderna?

8 Bilaga 2 – Intervjuguide medarbetare

Bakgrund

1. Kan du börja med att berätta lite om dig själv?
 - Utbildningsbakgrund
 - Nuvarande befattning i företaget
 - Tid på företaget
 - Tidigare yrkeserfarenhet

Om företaget och arbetsuppgifterna

2. Hur ser en typisk dag på jobbet ut för dig?
3. Vilka tjänster erbjuder ni era kunder?
 - Vilka av dessa tjänster arbetar du med?
 - Vilka frågor (område) arbetar du främst med?
4. Kan du beskriva hur du arbetar med företagets tjänster?
 - Arbetar du operativt ute i era kundföretag?
 - Vad har du för utbildning/ erfarenhet inom dessa områden?
 - Har du några ytterligare arbetsuppgifter?
5. Kan du berätta om arbetsgången för ett ”vanligt” uppdrag?
 - Hur lång tid tar uppdragen?
 - Har du flera uppdrag samtidigt?
 - Arbetar ni ensamma eller i grupp?
 - Finns det stora skillnader i arbetssätt mellan olika typer av kunder? Varför/varför inte?
 - Finns det någon skillnad i arbetssätt beroende på kundens storlek? Varför/varför inte?
 - Finns det en koppling mellan det arbetssätt ni använder och kundernas affärsstrategier? Varför/varför inte?
6. Är det du, kunden eller ni tillsammans som identifierar de behov kunden har?
7. När uppdraget sedan har påbörjats, vilken roll har kunden då?

- Samarbetar ni under uppdraget? Om ja; Hur?
8. Anpassas modeller och verktyg till olika kunder eller används färdiga lösningar?
- Vilka för- respektive nackdelar ser du med det?
9. Kan flera konsulter från er organisation arbeta i samma kundföretag samtidigt, men med olika uppdrag?
- Om ja, hur, hur ofta, kring vad?
10. Händer det att du stöter på nya problem i arbetet med/hos era kunder?
- Hur ofta händer det?
 - Hur går du tillväga för att hitta lösningar på nya problem eller frågor från era kunder?
11. Vilka styrkor ser du i er organisation?
12. Vilka svagheter ser du i er organisation?
13. Anser du att ni har några konkurrenter?
- Om ja: vilka?
 - Vad anser du skiljer er från era konkurrenter?
14. Samarbetar ni med andra liknande företag? (konsultföretag, intermediärer)
- Om ja, hur, hur ofta och kring vad?

Relationer till kunder

15. Kan du berätta om era kunder?
- Vilka branscher?
 - Vilket storleksspann rör sig kunderna inom?
 - Har kunder av olika storlek olika behov/ problem?
 - Vem eller vilka brukar ni ha kontakt med på kundföretagen? (skillnader mellan stora och små företag?)
16. Hur skulle du beskriva relationen till era kunder?
- Är majoriteten av era kunder återkommande kunder eller nya? Fördelar/nackdelar med det?

17. Återkommer kunderna med samma/ liknande problem eller är det uppdrag av olika karaktär?

- Vad tror du att det beror på?

18. Har ni, enligt dig, som avsikt att era kunder ska återkomma?

- Om ja; Varför?
- Om nej; Varför inte?

19. Vilka ser du som de främsta anledningarna till att era kunder anlitar er?

- Ser de olika ut för olika typer av företag?

20. Vilka fördelar respektive nackdelar anser du det finnas med att anlita en utomstående resurs i HR-/kompetensförsörjningsfrågor?

- Upplever du att det finns frågor som hade varit lättare att hantera för en intern HR-avdelning?

21. Är några av de kunder du arbetar med konkurrenter till varandra?

- Om ja, hur hanterar du det? (sekretessavtal?)
- Hur upplever kunderna att ni även arbetar med konkurrenter till dem?

22. Använder du dig av erfarenheter från ett uppdrag i ett kundföretag i ett annat uppdrag för en annan kund? Ge exempel

- Vilka för- respektive nackdelar ser du med det?

23. Skulle du kunna beskriva de eventuella problem och utmaningar som finns i arbetet med era kunder?

- Får ni tillräcklig insyn i företaget?
- Får ni tillräcklig bakgrundsinformation om företaget?
- Finns det några särskilda problem/ utmaningar kopplade till kundföretagets storlek?

24. Finns det några ”fall” där ni mer eller mindre sköter hela företagets HR- verksamhet? Ge exempel

- Vilka för- respektive nackdelar ser du med detta?

Arbetets resultat

25. Vad leder ert arbete till i kundföretagen?

- Vad får ert arbete för resultat för den enskilda medarbetaren i kundföretaget?
- Vad får ert arbete för resultat för kundföretagens verksamhet som helhet?
- Upplever du att det skiljer sig på kort respektive lång sikt?

26. Följer ni upp de insatser ni gjort hos de kunder ni arbetat med?

- Om ja, på vilket sätt och hur ofta?

27. Upplever du att kunderna anlitar er för att ”släcka bränder” eller för ett mer långsiktigt arbete?

- Vad tror du är anledningen till det?

28. Leder ditt arbete till att:

- Företagen lär sig mer om HR frågor, lär sig tänka på ett annat sätt? Om ja: exempel
- Företagen får egen beredskap att hantera förändring och problem?
- Om ja: exempel
- Företagen arbetar mer strategisk med HR frågor
- Företagen upptäcker fördelar med att lämna över HR frågor till externa experter

Framtiden

29. Hur ser du på er (företagets) roll i framtiden?

- Hur vill ni själva utveckla era tjänster?
- Hur tror du att kunderna vill att ni utvecklar era tjänster?

Avslutningsvis, har du någonting att tillägga?