

# Feedback ur ett ledningsperspektiv

En fallstudie inom bemanningsföretag

Naima Hassan  
Louise Johansson

Luleå tekniska universitet

C- uppsats

Marknadsföring

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap  
Avdelningen för Industriell marknadsföring och e-handel

## **Sammanfattning**

Syftet med den här uppsatsen var att belysa hur ledningen i bemanningsföretag ger stöd till anställda genom feedback. Uppsatsen börjar med att vi tydliggör ett praktiskt problem som är vanligt förekommande inom bemanningsföretag. Vi illustrerar detta problem med en figur som åskådliggör en distans mellan bemanningsföretagen och dess anställda. Den här distansen kan emellertid leda till bristfällig kommunikation mellan parterna och för att minska sannolikheten att detta uppstår, kan ledaren i ett företag stödja de anställda genom att ge feedback. I teorikapitlet utgår vi från en modell som visar de faktorer som bör beaktas, det vill säga 360-gradersfeedback, coachning, uppmuntran till dialog, självkontroll samt lärande organisation. Vi har gjort en fallstudie, där vi valde att intervjua fyra olika bemanningsföretag. Det vi kom fram till var att tre av fem faktorer inte uppfylls av bemanningsföretagen. Trots detta kunde vi genom den empiriska undersökningen finna att ett visst stöd för feedback förekommer.

## **Abstract**

The purpose of this essay was to illustrate how managers in employment agencies give support to their employees through feedback. This essay starts with a demonstration of a practical problem that is common in this type of agencies. We explain this problem through a figure that illustrates a distance between the employment agencies and their employees. This distance can lead to insufficient communication between the parties, and in order to reduce the probability that this occurs; managers can support the employees through giving feedback. The theory chapter starts with a model that shows the important factors that should be considered, such as 360-degree feedback, coaching, encouraging making a dialogue, self control and learning organisation. This essay was performed as a case study, where we interviewed four different employment agencies. The empirical results show that three out of five factors were not fulfilled; despite this we could observe that some support of feedback exists.

## **Förord**

Många hinder har vi stött på under uppsatsens gång, men alla hinder har vi klivit över till slut. Det är som Lenny Kravitz sjunger: *"It ain't over until it's over"*.

Vi vill börja med att tacka de företag som ställde upp på intervjuerna. Vi vill även ge ett stort tack till våra nära och kära som vi inte har kunnat ägna så mycket tid under dessa tio veckor.

Tack till vår handledare samt våra opponenter som har kommit med konstruktiv kritik för att få uppsatsen att bli bättre.

Sist men inte minst vi vill ge ett stort tack till alla som har bidragit med värdefulla och uppskattade tips.

Luleå den 5 juni 2006

-----  
**Naima Hassan**

-----  
**Louise Johansson**

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1 INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 BEMANNINGSBRANSCHEN OCH DESS KOMPLEXITET .....	1
1.2 INTERN MARKNADSFÖRING, FEEDBACK OCH STÖD UR ETT LEDNINGSPERSPEKTIV .....	2
1.3 SYFTE.....	4
<b>2 TEORI.....</b>	<b>5</b>
2.1 360-GRADERSFEEDBACK .....	5
2.2 COACHNING .....	6
2.3 UPPMUNTRAN TILL DIALOG.....	6
2.4 SJÄLVKONTROLL.....	7
2.5 LÄRANDE ORGANISATION .....	8
<b>3 METOD .....</b>	<b>10</b>
3.1 LITTERATURSTUDIE .....	10
3.2 VAL AV FORSKNINGSSTRATEGI .....	10
3.3 URVALSFÖRFARANDE .....	11
3.4 DATAINSAMLINGSMETOD.....	11
3.5 RELIABILITET .....	12
3.6 VALIDITET .....	12
<b>4. EMPIRI.....</b>	<b>13</b>
4.1 ADECCO .....	13
4.2 MANPOWER.....	16
4.3 LÄKARJOURNEN .....	17
4.4 STUDENTCONSULTING.....	19
<b>5 ANALYS OCH SLUTSATSER.....</b>	<b>22</b>
5.1 360-GRADERSFEEDBACK .....	22
5.2 COACHNING .....	23
5.3 UPPMUNTRAN TILL DIALOG.....	24
5.4 SJÄLVKONTROLL.....	25
5.5 LÄRANDE ORGANISATION .....	27
<b>6 SAMMANFATTANDE SLUTSATSER MED ÅTERKOPPLING TILL SYFTE</b>	<b>29</b>
6.1 FORTSATT FORSKNING .....	30
6.2 FÖRSLAG TILL FÖRÄNDRING HOS BEMANNINGSFÖRETAGEN.....	30
<b>REFERENSER.....</b>	<b>31</b>

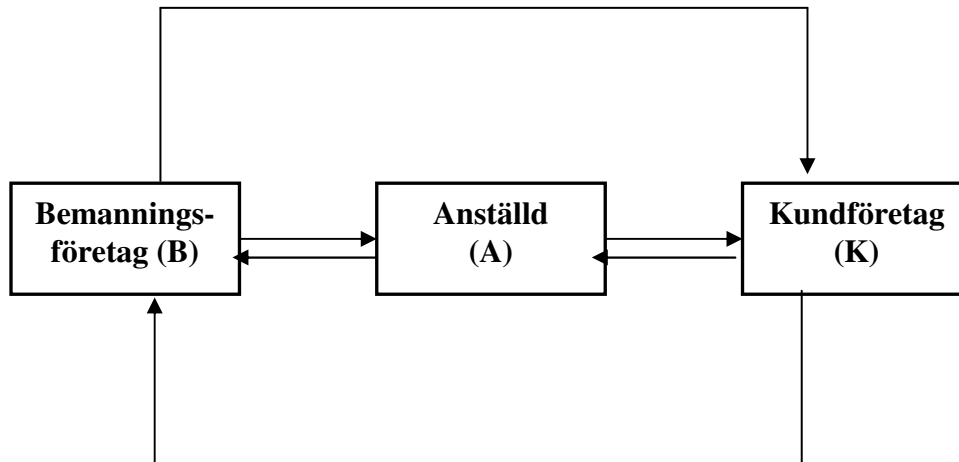
# 1 Inledning

*Under det här kapitlet berörs bakgrunden som bygger på uppsatsens problem som därefter mynnar ut i en problemdiskuterande del vilket slutligen smalnar av i ett sammanfattande syfte.*

## 1.1 Bemanningsbranschen och dess komplexitet

Bemanningsbranschen i Sverige har de senaste 10-15 åren präglats av expansion (HTF, 2006) och enligt Almega (2004) branschen har ökat för 27:e månaden i rad och under det första kvartalet år 2006 har branschen expanderat med 26 procent jämfört med året innan. Detta beror på att allt fler anlitar bemanningsföretag dels för inhyrning men också för rekrytering (Almega, 2004). Branschen kännetecknas även av hög personalomsättning, varav de flesta tjänster som hyrs ut är kontors- och ekonomitjänster (HTF, 2006). Ökningen i bemanningsbranschen kan enligt Dagens Nyheter (Få företag, 2004) bero på att alltför många företag inte vågar rekrytera själva utan väljer att hyra in personal.

Figuren nedan belyser förhållandet mellan tre parter som interagerar med varandra i ett arbetsförhållande. Figuren består av bemanningsföretaget (B), anställd (A) och kundföretaget (K) och beskriver den speciella situation som A befinner sig i:



*Figur 1: Modell över feedbackinteragerandet mellan tre parter (Egen design).*

A är anställd av B men A:s arbetsplats är hos K vilket skapar en distans mellan B och A, eftersom de här parterna inte träffas särskilt ofta. Den här distansen kan ge upphov till bristfällig kommunikation mellan B och A, och vi anser därför att det är ett intressant problem att titta närmare på. Ett sätt att förbättra kommunikationen kan vara att ge feedback, och pilarna i figuren symboliserar den feedback som ges till och från de olika parterna B, A och K. Då uppsatsen handlar om förhållandet mellan B och A, kommer vi inte att behandla K i det här sammanhanget, vi kommer inte heller att behandla A:s feedback till B.

Feedback har diskuterats och definierats av ett flertal författare (Ilgen, Fisher och Taylor, 1979; Bruzelius och Skärvad, 2000), men vi kommer att utgå från Ashford och Cummings (1983, s 372) definition av feedback som är en "... delmängd av information som är tillgängligt för individen i deras arbetsmiljö. Feedback är den information som anger hur bra individer bemöter olika mål... feedback involverar information om hur deras beteende är uppfattad och utvärderad av andra". Denna definition passar bra i det här sammanhanget anser vi eftersom den beskriver feedback på en arbetsplats.

## 1.2 Intern marknadsföring, feedback och stöd ur ett ledningsperspektiv

Intern marknadsföring (IM) är ett koncept som har definierats på många olika sätt (Kotler, 2006; Ahmed och Rafiq, 2002; Foreman och Money, 1995; Varey, 1995), men den definition vi kommer att grunda vår uppsats på är den som Christian Grönroos (1998) har tagit fram. Han menar att "... organisationens interna marknad av medarbetare bäst kan påverkas och därigenom motiveras för kundintresse och marknadsföringsinriktat arbete genom ett aktivt, marknadsföringsmässigt angreppssätt internt<sup>1</sup>, med användning av marknadsföringsmässiga åtgärder" (ibid, s 81). Grönroos (1998) menar vidare att intern marknadsföring bevarar anställdas motivation för att ge service, genom att de anställda får kontinuerlig information, feedback och stöd från ledningen. Ur detta kan vi urskilja att IM handlar om att motivera anställda och ett sätt att göra detta på är genom att ge feedback. Den forskning som har gjorts tidigare inom ämnesområdet IM har till stor del handlat om intern marknadsföring och motivation som helhet med fokus på olika former av tjänsteföretag (Nyman och Warg, 2005; Granqvist och Asplund, 2003). Feedback har dock inte forskats ur ett internt marknadsföringsperspektiv med fokus på bemanningsföretag i Norrbotten och därför anser vi att den här uppsatsen kan bidra med mer kunskap kring det här området.

Ashford och Cummings (1983) anför att feedback är en viktig resurs för företag, och Ilgen et al. (1979) håller med detta resonemang och förtydligar att feedback är nödvändigt för inläringen av arbetsrollen. Larson (1989) tillägger att feedback fungerar som ett verktyg för att öka anställdas prestationer i ett företag. Grönroos (2002, s 355) anser att ett stort ansvar vilar på ledaren för att ett företag ska kunna bli framgångsrikt. Denne ska föregå med gott exempel, uppmuntra och ge stöd till de anställda så att de utför bra service och det kan ledaren göra genom att ge anställda feedback (ibid, s 374). Det här gör oss införstådda i att en kompetent personal är av största vikt som konkurrenskraft i den alltmer konkurrensutsatta bemanningsbranschen. Eftersom de anställda är företagets ansikten utåt, och med det menar vi att det är de anställda som levererar det företaget står för, så anser vi att de borde få feedback för att kunna förbättra sina prestationer. Om inte anställda får tillräckligt med stöd eller uppmärksammas för sina prestationer finns det en risk att de presterar sämre vilket i sin tur kan innebära ökade kostnader för företag<sup>2</sup>. Ashford och Tsui (1991) menar att feedback kan ge ledare en möjlighet att se hur anställda mottager feedback, för övrigt kan ledaren få tillfälle till att utvärdera anställdas utförande. Larson (1989) betonar att ledaren är en viktig källa för att

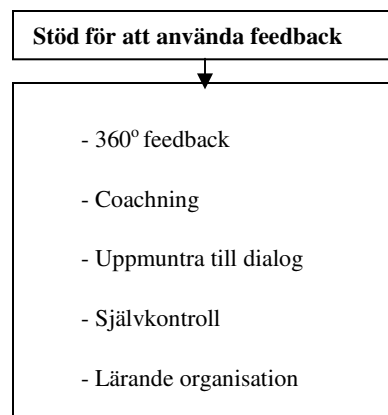
---

<sup>1</sup> Grönroos, C. Riktat sig inåt i organisationen/företaget

<sup>2</sup> Hädanefter kommer vi att se företag och ledning analogt, vilket innebär att vi använder oss av ordet ledare i fortsättningen. Detta för att de som vi intervjuade representerar företaget.

delge feedback om anställdas prestationer, men det är vanligt förekommande att den dagliga feedbacken blir förvrängd av olika faktorer. En sådan faktor är de anställdas feedbacksökande beteende, då anställda vill lindra effekten av den negativa feedbacken de får för att upprätthålla sin självbild (ibid). Tidigare har feedback ansetts vara ett passivt deltagande hos anställda enligt Ilgen et al (1979), men det synsättet har förändrats då Ashford & Cummings (1983) framhåller att anställda numera aktivt söker sig till feedback än att passivt vänta på det. Ashford och Cummings (1983) tillägger att ju osäkrare anställda är över sina prestationer, desto mer söker de feedback. Ammons (1956), Ilgen et al (1979) Ashford och Cummings (1983) samt DeNisi och Kluger (2000) menar att feedback som ges i samband med en prestation anses vara motiverande. Vi anser att den här synen på feedback inte har förändrats särskilt mycket genom åren eftersom de ovan nämnda forskarna är ense om att feedback är motiverande. Det här för oss tillbaka till vårt tidigare resonemang om bristfällig kommunikation och den speciella situation som den anställde befinner sig i. I den här situationen är det viktigt för anställda att få motivation för att göra en bra prestation och det kan uppnås genom feedback.

Vi använder oss av London och Smithers (2002) modell som framhåller att en feedbackkultur<sup>3</sup> skapas genom att ledaren ger stöd för att använda feedback. London och Smithers (2002) fortsätter (refererat från Cederblom, 1982) att en stark feedbackkultur ger anställda möjlighet att mottaga, be om samt använda feedback för att förbättra sina prestationer. Grönroos (2002, s 355) vill betona är att det är ledaren har ansvaret för att ge stödet och därför väljer vi att se ledaren som en representant för företaget. Här nedan följer modellen över hur ledaren ger stöd för att använda feedback:



Figur 2: Omarbetad modell från London och Smithers (2002)

Modellen visar de olika sätt som ledningen kan stödja anställda på, det vill säga genom att använda sig av 360-gradersfeedback för att få en rättvisare bedömning av anställdas utförande, använda coachning för att utveckla anställda och coacher, uppmuntra till dialog mellan anställda och ledning om förväntningar och förändringar som gäller, att ge anställda frihet att själva välja hur de vill mottaga feedbacken, samt att ge anställda

<sup>3</sup> London och Smithers (2002) Feedbackkultur innebär företagets stöd för feedback



möjligheter att lära sig av framgångar och misstag. De fem faktorer som har nämnts ovan är verktyg för ledare att använda sig av för att ge stöd för att använda sig av feedback.

### 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att belysa hur ledningen i bemanningsföretag gör för att ge stöd till sina anställda genom att ge feedback. Vi kommer att göra detta genom att fokusera på faktorerna 360-gradersfeedback, coachning, uppmuntra till dialog, självkontroll samt lärande organisation.

## 2 Teori

*Under teorikapitlet beskriver vi vårt problemområde där stöd behandlas utifrån de olika faktorerna: 360-gradersfeedback, coaching, uppmuntra till dialog, självkontroll samt lärande organisation.*

### 2.1 360-gradersfeedback

Enligt DeNisi och Kluger (2000) och Van der Heijden och Nijhof (2004) definieras 360-gradersfeedback som ett system av bedömningar som kommer från flera källor. För att det här systemet ska kunna fungera anser Price (2004) att en organisation bör utarbeta en plan där de färdigheter som arbetet kräver finns uppräknade. Vidare kan ledningen utforma en enkät utifrån planen, för att sedan dela ut den till flera källor som var och en anger sin personliga syn på anställda. När detta har gjorts kan ledningen samla in bedömningarna för att ge anställda en sammanfattning på deras styrkor och svagheter (ibid). DeNisi och Kluger (2000) och Van der Heijden och Nijhof (2004) menar att feedbackskällorna kan vara ledaren, anställda och kunder. Price (2004) tillägger att kunderna kan vara både interna och externa.

Latham, Almost, Mann, och Moore (2005) anser att ledningen ofta har begränsade möjligheter för att observera sin personal och kan därför inte ge en rättvis bild över hur de anställda utför sitt arbete. Ledningens bedömningar leder därför sällan till bättre utförande och de anställda ser ofta bedömningen som orättvis, vilket innebär att ledningen endast bör ansvara för att samla in bedömningarna från andra och därefter ta beslut på grundval av den informationen de fått in. Arbetskamraterna är en mer signifikant källa till bedömning, därför att de oftast har en närmare kontakt med varandra och därmed kan de observera varandra närmare. Detta resonemang kan vi hålla med om eftersom arbetskamrater träffar varandra oftare än ledningen. Dock anser vi att anställdas syn inte får ha för mycket tyngd i bedömningen då mer personliga åsikter som är irrelevant för arbetet kan uppkomma. Latham et al (2005) tillägger att då anställda får ansvar att bedöma, kan det leda till att organisationen blir mer effektiv, har en mer fungerande kommunikation samt ökar motivationen. Den anställda kan även bedöma sig själv, men det ger inte lika stor trovärdighet som övriga bedömningar (ibid).

Price (2004) nämner att de nackdelar som finns med att använda 360-gradersfeedbacksystemet är att det uppstår ökade kostnader i tid och ansträngningar. Enligt Van der Heijden & Nijhof (2004) och Latham et al (2005) är fördelen med 360-gradersbedömningen att bedömningar från flera källor medför en rättvisare och mer konsekvent bild av anställda (ibid). Vi kan hålla med i Prices resonemang om ökade kostnader eftersom vi anser att systemet kan bli en ganska dyr historia för de företag som inte har stora resurser. Trots detta har det här systemet enligt Bencton och Schraeder (2004) ökat i popularitet hos företag och det kan bero på en rad olika faktorer såsom ett ökat fokus på medarbetarskap, deltagande och kunder. En annan faktor är företags ökade behov av att kommunicera sina värderingar till alla i företaget. En tredje faktor är det ökade behovet av att ledningen ska anpassa sig till förändringar i affärsmiljön (ibid). DeNisi och Kluger (2000) anför att tidigare förespråkare av 360-gradersfeedback-

systemet föreslog att det främst skulle användas för personalutveckling. Forskning har visat att en majoritet av de tillfrågade använde systemet för utveckling medan övriga använde det för både utveckling och beslutsunderlag (ibid).

## 2.2 Coachning

Enligt London och Smither (2002) kan en coach vara en chef, en mentor, en extern coach, en medarbetare eller en underordnad. Coachning innebär att bland annat förbättra anställdas färdigheter, prestationer och utvecklingsmöjligheter. En coach ger uppmuntran, informerar om de förväntningar som finns på anställda, vägleder, ger möjlighet för anställda att ändra beteende, motta feedback i en annan miljö och ger uppskattning när de anställda har lyckats utföra sin arbetsuppgift. Vidare menar London och Smither att de anställda som är mottagliga till feedback har en positivare inställning till coachning, vilket gör att de lättare tar till sig det coachen erbjuder i större utsträckning än de som inte är det. Coachen ska vara tillgänglig, ställa frågor och kommunicera med de anställda, visar empati, ta upp anställdas styrkor och svagheter, visa deltagande och vara ett pålitligt stöd. (ibid)

Longenecker och Neubert (2005) betonar vikten av coachning. Redshaw (2000) refererar i Longnecker och Neuberts (2005) artikel som tar upp olika fördelar med coachning där det kan leda till en resultatorienterad kultur, underlätta för existensen av en lärande organisation, påskynda förloppet av problemlösning och sist men inte minst underlätta, effektivisera och skapa ytterliggare coachning. Longnecker & Neubert (2005) poängterar att dessa exempel är till för att öka inläring och reducera kostnader såsom ineffektiva utvecklingsmetoder. Det här resonemanget håller vi med om, därför att organisationer måste våga satsa på coachning, eftersom det kan leda till minskade kostnader i slutändan och på sätt minska onödiga kostnader.

London och Smither (2002) menar att en viktig del för att bevara en feedbackkultur är att träna och belöna coacher. London och Smither fortsätter med att företag ska tillvarata faktumet att en del människor har en naturlig begåvning till att coacha medan vissa behöver mer träning. Företaget ska inte bara erbjuda träning till sina coacher, utan det ska också belöna ledningen för sina ansträngningar till att utveckla anställda.(ibid). Vi anser att företaget bör erbjuda de anställda möjligheter att bli tränade till coacher, vilket kan ge de anställda motivation till att vilja utvecklas och klättra i karriären.

## 2.3 Uppmuntran till dialog

Enligt London & Smither (2002) bör en ledare uppmuntra feedbackmottagaren<sup>4</sup> att diskutera med arbetskamrater i syfte för att hjälpa mottagaren att förstå och tydliggöra den erhållna informationen. För att underlätta förståelsen av information framhåller Price (2004) att många företag har en plan för vilka mål som ska uppnås inom företaget.

---

<sup>4</sup> Med feedbackmottagaren menar vi anställda.

Ett exempel på en effektiv plan är den som Bevan och Thompson (2002) refererat i Price (2004) tar upp, nämligen prestationshanteringsplan och den karaktäriseras av:

- ett klart uttalande om vad organisationen ämnar uppnå och som även har kommunicerats till anställda
- individuella och gruppansvarsområden som stöder målen i organisationen
- framsteg att nå mål granskas regelbundet
- belöningar som ges ska grundas på anställdas prestation
- en granskningsprocess där träning, utveckling och resultat från belöningar kan identifieras
- att hela processen utvärderas och leder till förändringar och förbättringar (ibid).

Glendinning (2002) framhåller att planen ger en riktning för en effektivare kommunikation mellan ledning och anställda och att alla parter tjänar på det här men de som i slutändan har nytta av det här är ledningen, eftersom de påverkar om processen lyckas eller inte. Vidare ansvarar ledaren för processen och bör därför ha tillräckligt med kunskap för att utvärdera anställda för när planen har blivit införd bör det utvecklas och styras för fortsatt förbättring. Eftersom företag förändras bör planen även anpassas till förändringarna. Planen ger ett förbättrat utförande hos anställda, en förbättrad kvalitet hos ledningen och lättare att sträva mot konkurrensfördelar. Vidare kan planen underlätta för förverkligandet av företagets mål, att kundtillfredsställelsen förbättras samt att planeringar gällande anställda förbättras. En framgångsrik plan fokuserar på framtida målsättningar och inte bara för den närmaste tiden. I planen jämförs anställdas utförande med de mål som ledningen har satt upp för att se om målen har uppnåtts (ibid).

Northcraft och Ashford (1990) tillägger att vissa faktorer bör beaktas för att ledningen ska kunna uppmuntra anställdas utförande. Feedback bör inkludera både normer och incitament för att kunna uppmuntra individens feedbacksökande. Ett sätt att öka sannolikheten för feedbacksökandet och användandet av feedback kan vara att uppmuntra till dialog så att anställda kan bearbeta feedbacken de erhållit (ibid). Eftersom människor kan ha olika sätt att uppfatta feedback som ges är det bra att ledaren och kollegor uppmuntrar till dialog där osäkerhet kring missuppfattningar kan reduceras menar vi. Glendinning (2002) tillägger om planen inte hanteras på bra sätt så kan konsekvenser såsom minskad moral och produktivitet hos anställda uppstå.

## 2.4 Självkontroll

London och Smither (2002) förklarar att självkontroll innebär anställdas frihet att själv bestämma över hur de vill mottaga den feedback som de erhåller från ledningen. Enligt Ashford och Cummings (1983) kan den här friheten ges till anställda genom antingen en övervaknings- eller en frågestrategi, istället för att ledningen ska behöva fråga anställda direkt. Övervakningsstrategin innebär att ledningen samlar in information från det som andra personer i företaget har observerat om anställda medan frågestrategin innebär att ledningen frågar andra om deras syn på de anställdas beteenden (Ibid). Vad Ashford och Cummings (1983) rekommenderar är att ledningen bör uppmuntra de anställda att söka feedback, eftersom det kan ge en indikation på anställdas önskan att få feedback på hur

deras beteende uppfattas och utvärderas. Den anställde vill med andra ord upprätthålla sin självbild, men även bevara andra personers uppfattning om självbilden (ibid).

Vi anser att ledningen måste vara medveten om att anställda även kan ta till olika strategier för att undvika den feedback som ges till dem. Moss, Valenzi och Taggart (2003) menar att vanliga strategier som anställda använder sig av för att undvika feedback är feedbackmildrande och feedbackundvikande strategier. Ett feedbackmildrande beteende innebär att anställda vet att de presterat dåligt, och därmed visar ånger eller ber om förlåtelse för att minska effekten av den negativa feedbacken. Ett feedbackundvikande beteende har anställda om de är medvetna om sina dåliga prestationer och därför undviker feedback helt och hållet genom att till exempel avleda samtal från ämnen som berör feedback till något annat (ibid). Anställda kan också vara mottagliga för feedback, vilket innebär att de ser feedback som något positivt och därmed väljer att söka efter feedback, enligt London & Smither (2002) och Moss et al (2003). Moss et al (2003) fortsätter att förklara att feedbacksökande beteenden handlar om strategier som anställda använder för att uttrycka framgång i sina prestationer i syfte att få positiv feedback. Det gör de anställda genom att exempelvis kommunicera med andra i organisationen så att informationen kommer fram till ledningen. Dock framkommer det i en undersökning gjord av Ashford och Cummings (1983) att anställda inte frågar efter feedback särskilt ofta eftersom det kan medföra att andra uppfattar de anställdas frågor som osäkerhet över deras förmåga, men Ashford och Cummings poängterar att osäkerheten är nödvändig eftersom det blir mer värdefullt för anställda att mottaga feedback.

## 2.5 Lärande organisation

Bruzelius och Skärvad (2000) förklarar att en lärande organisation går ut på att individ, grupp och organisation ständig lär, utvecklas och förnyas sig (ibid). Pedler, Boydell och Burgoyne (1989), refererat i Price (2004), tillägger att oenigheter, konflikter, och misslyckanden är något en lärande organisation välkomnar och drar lärdomar av för att förbättra sig. Vidare förklarar Pedler et al att även framgångar är något som företaget kan utvecklas av. Andra kännetecken för den lärande organisationen är att information förmedlas för att effektivisera företagets mål, policys och strategier, det är även viktigt att göra de anställda delaktiga i utformningen av dessa. Bruzelius och Skärvad (2000) tillägger att en lärande organisation ska förbättra inläringen hos anställda och ett sätt att förbättra det är enligt Pedler att utbyta feedback och förväntningar i ett företag. McGill (1992) håller med Pedler et al och understryker att ledningen i en lärande organisation bör se feedback som något som organisationen kan lära sig av. Vidare framhåller de att alla i ett företag bör ha tillgång till resurser för utveckling (ibid). Vi håller med Pedler et al och McGill et al om att företag bör lära sig av både framgångar och motgångar, för saker som har hänt förut kan hjälpa en i framtiden. Vi anser också att det inte är möjligt att fördela resurser till alla i ett företag, därför att även om det är en bra tanke kan det innebära ökade kostnader.

Bruzelius och Skärvad (2000) refererar till Handy (1989) som menar att några orsaker till att en lärande organisation inte uppstår är exempelvis att problem ses som misslyckanden

samt att idéer från medarbetarna på lägsta nivån i hierarkin inte uppskattas. Ytterligare orsaker kan vara att ledningen ensamt fattar beslut utan att de anställda engageras i beslutsprocessen samt att de anställda informeras om besluten med kort varsel (ibid). Price (2004) menar att konceptet om lärande organisation har diskuterats av många, och han anser själv att syftet med konceptet ofta resulterar i det motsatta. Dessutom menar han att konceptet är svårt att leva upp till och att det har skapats för att företag ska ha en större kontroll på personalen (ibid).

## 3 Metod

*Här nedan tar vi upp hur vi har gått tillväga i vår litteratursökning, för att sedan motivera valet av forskningsstrategi samt hur urvalsförfarandet har gått till. Vi tar även upp hur datainsamlingsmetoden har utförts samt tagit upp vilka metodproblem som har uppstått och hur vi har hanterat dessa.*

### 3.1 Litteraturstudie

Vår litteratursökning började först via Luleå Tekniska Universitets (LTU) sökmotor Lucia för att se vilka böcker som kunde vara relevanta att använda för att samla ihop den information som har krävts gällande intern marknadsföring och feedback. Vi upptäckte att feedback inte behandlades som helhet utan ingick i flera olika sammanhang och därmed kompletterades litteratursökningen med sökmotorn Libris. Sedan gick vi vidare till att söka efter artiklar på Ebsco, J-Store, Samsök utifrån olika sökord såsom, internal marketing, feedback, feedback seeking, feedback avoiding, performance management and employee kombinerat på olika sätt, både på svenska och engelska. De flesta artiklarna refererade mer eller mindre till vissa forskare vilket gjorde att vi även sökte på deras namn. Det visade sig att de artiklarna var bland annat från 1956, 1979, 1983 samt ett antal under 1990-talet. Några äldre artiklar var svåra att få tag på via de sökmotorerna vi har uppgivit ovan, så därför blev dessa artiklar beställda via LTU:s bibliotek. Det gick inte att enbart söka i journaler som handlar om marknadsföring eller organisation, utan vi var tvungna att bredda vår sökning in mot psykologi, management och human resource management. Under artikelsökningens gång bedömde vi artiklarnas rankning, vilket innebär att av likvärdiga artiklar valde vi den som hade bättre rankning. Resultatet av litteratursökningen innefattade mestadels artiklar på grund av att ämnesområdet inte har behandlats så utförligt i litteraturen samt att ämnesområdet har varit en del av många olika områden. Vår teoridel bygger på en artikel av London och Smither som vi hittade på Human Resource Management Review, dock kompletterades teorin med andra artiklar och böcker.

### 3.2 Val av forskningsstrategi

Med tanken på vårt syfte som var att belysa hur ledningen i bemanningsföretag ger stöd till sina anställda genom feedback blev valet av forskningsstrategi fallstudie. Förhoppningarna var att erhålla mer specifik och mer djupgående information, varav fallstudie är ett bra val. Denscombe (2000, s 41) stöder vårt val av strategi och menar att en fallstudie fokuserar på en eller några få undersökningsenheter vilket ger studien ett djup och därmed en detaljerad information. Svenning (1997 s 89) håller med Denscombe som menar att syftet med fallstudie är att en eller flera företag studeras och att datainsamlingen kan ske på flera sätt. Fallstudien byggde på insamlingar från personliga intervjuer, telefonintervjuer, samt undersökningsenheternas hemsidor. Intervjuerna utgick från en intervjuguide som till stor del byggde på "hur" frågor, och detta stöds av Yin (1994, s 9) som menar att fallstudien är mest lämplig när frågor som "hur" och "varför" ställs vilket gav oss ytterligare ett skäl till valet av fallstudie.

### 3.3 Urvalsförfarande

Enligt Svenning (1997 s 103-104) innebär en kvalitativ undersökning att forskare gör ett selektivt urval. Han poängterar dock att det inte finns några särskilda regler för detta och menar att objekten vid fallstudier väljs ut på teoretiska grunder och efter vissa kvaliteter hos undersökningsenheterna. I enlighet med vår forskningsstrategi och syftet att belysa hur bemanningsföretag ger stöd till sina anställda genom feedback, kontaktade vi fyra olika bemanningsföretag i Norrbotten som skulle utgöra våra undersökningsenheter. Urvalet av undersökningsenheter var selektivt, i enlighet med Svenning, och vi utgick efter vissa kvaliteter hos de olika bemanningsföretagen. De specifika kvaliteter vi kunde urskilja i de företag som vi intervjuade var att två av de fyra företagen, Adecco och Manpower, har olika typer av yrkeskategorier som de inriktar sig mot. De andra två företagens särskilda kvaliteter, Studentconsulting och Läkarjouren, är mer fokuserade på specifika kategorier av anställda såsom studenter och vårdpersonal. Utgångspunkten för urvalet var Norrbotten, men på grund av tidsbrist hos det ena företaget blev vi hänvisade att kontakta Stockholmskontoret. Första kontakten med de olika företagen blev att försöka komma i kontakt med rätt person, vilket gick relativt fort. De personer vi valde ut hade en högre typ av befattning och personerna som kontaktades var VD:n Annika Högström på Läkarjouren, Mikael Stridsman på Manpower som är personalansvarig/säljare, Elin Persson som är marknadsförings- och informationsansvarig på Studentconsulting samt kontorschefen Merja Kenttälä på Adecco.

### 3.4 Datainsamlingsmetod

Vårt primära val var att få göra personliga intervjuer med alla fyra företag i Luleå, men på grund av tidsbrist hos Studentconsulting i Luleå blev vi hänvisade till Stockholmskontoret. Denscombe (2000, s 136) menar att personliga intervjuer ger detaljerade och fördjupade data och är dessutom lätta att samordna och kontrollera då endast en persons synpunkter ska tas fram under intervjun.

En intervjuguide färdigställdes innehållande enkla frågor som passade vårt syfte, det fanns dock utrymme för respondenterna att ge mer utförliga och utvecklade svar på frågorna (se appendix 1). Datainsamlingsmetoden byggde därför på semistrukturerade intervjuer, vilket är i överensstämmelse med Denscombe (2000, s 135) som betonar vikten av att utforma intervjuguiden inför intervjun samt vikten av att ge de intervjuade möjlighet att uttrycka öppnare svar. Konstruktionen av intervjuguiden utgick från en del av London och Smithers (2002) modell som handlar om hur ledaren ger stöd för att använda feedback. Vi valde att ställa frågorna utifrån faktorerna 360-gradersfeedback, coaching, självkontroll, uppmuntran till dialog och lärande organisation. I början på intervjuguiden valde vi att ställa lite mer allmänna frågor för att sedan gå in på mer relevanta och djupgående frågor.

Innan varje intervju presenterade vi oss och syftet med intervjun, därefter frågade vi om det var möjligt att använda bandspelare och i ett fall högtalartelefon, vilket alla gav sitt medgivande till. Under intervjun antecknade alltid en av oss det som sagts medan den andra ställde frågorna. Intervjuerna pågick under tiden 16-18 maj och varade ungefär i 30



minuter vardera. En sak alla undersökningsenheterna hade gemensamt var deras tillmötesgående och intresse för ämnet.

### 3.5 Reliabilitet

Enligt Thurén (2002, s 22) föreligger reliabilitet när en undersökning utförs korrekt och samma resultat uppstår när undersökningen upprepas. Svenning (1997, s 64) håller med i detta resonemang och tillägger att det handlar om tillförlitlighet. Eftersom uppsatsen utgick från ett ledningsperspektiv fann vi det relevantt att intervjua personer som har någon form av ledande befattning och genom att vi fick tag på en VD, kontorschef, personalansvarig samt marknadsförings- och informationsansvarig anser vi oss ha ökat tillförlitligheten. Vi anser att vi har ökat tillförlitligheten genom att vi antecknade, spelade in och att vi ställde rätt frågor till rätt personer. Genom att göra dessa åtgärder försäkrade vi oss om att insamlingen av information är korrekt.

En av de intervjuade ville se intervjuguiden i förväg vilket gjorde att denne kunde planera sina svar och detta gjorde att svaren kan ha blivit styrda av de efterföljande frågorna. Vi ställde därför följdfrågor samt bad denne utveckla sina svar för att denne skulle svara utifrån företagets synvinkel och inte utifrån vad denne förväntar sig att vi vill ha svar på.

### 3.6 Validitet

Svenning (1997, s 61) förklarar validitet som en undersöknings ”förmåga att mäta det vi avser att mäta”. Vi ämnade belysa hur ledningen i bemanningsföretag ger stöd till anställda genom att ge feedback utifrån faktorerna 360-gradersfeedback, coaching, uppmuntran till dialog, självkontroll och lärande organisation. Utifrån var och en av dessa faktorer tog vi sedan ut frågor lämpliga att besvara av ledningen och detta anser vi har ökat validiteten.

Ett problem som uppstått är att några av de intervjuade pratade om andra saker och gled ifrån ämnet. Det vi gjorde för att motverka detta var att vi styrde tillbaka dem till ämnet genom att ställa frågorna igen eller omformulera frågorna. I vissa fall misstänkte vi att frågorna kunde ha misstolkats av de intervjuade genom att de pratade om saker som inte hade med intervjufrågorna att göra och för att styra dem tillbaka till ämnet frågade vi om de hade förstått frågorna. En annan aspekt på att de gled ifrån ämnet kunde ha varit att de inte ville svara på frågorna. För att öka validiteten omformulerade vi frågorna eller ställde följdfrågor. På så sätt anser vi att vi har fått rätt svar på rätt frågor.

## 4. Empiri

*Under det här kapitlet presenterar vi bemanningsföretagen utifrån de svar vi har erhållit utifrån intervjuguiden.*

### 4.1 Adecco

Adecco har kontor lokaliserade på olika platser i världen. Totalt sett har hela Adecco, Adecco Group, 6000 kontor i 70 länder och sysselsätter cirka 700 000 personer. Företaget har 40 kontor i Sverige, varav ett kontor är placerat i Luleå. De affärsområden som finns under Adecco är uthyrning, rekrytering, outsourcing och career services (Adecco, 2006).

Merja Kenttälä är kontorschef i Luleå och berättar att företaget sysselsätter ungefär 5000 personer i Sverige varav 500 är innemedarbetare och resten är på uppdrag. Kenttälä framhåller att företaget ger muntlig feedback till sina anställda och det sker som regel via telefon. Företaget har kontakt med sina anställda inför, under och efter ett uppdrag för att skapa förståelse över hur de anställda upplever platsen, arbetsuppgifter och kontakten med kundföretaget. Adecco är arbetsgivare via distans, vilket innebär att mycket kontakt sker via telefon. Inför varje uppdrag är det den bemanningsansvarige som är den anställdes närmaste kontakt och ser till att den anställda får introduktion inför varje uppdraget. Kenttälä förklarar att det är viktigt att föra en dialog med de anställda, så att medarbetarna känner att det de förväntas göra verkligen passar dem. Kenttälä understryker att de inte skickar de anställda på ett uppdrag innan hon eller någon annan i företaget har godkänt kundföretags arbetsmiljö. Anställda på Adecco får veta när de ska börja arbeta på olika sätt, en del får ett schema i förväg medan de andra får reda på samma dag som de ska ut och jobba. Det är vanligt förekommande att de anställda får reda på uppdraget samma dag som de ska jobba.

#### *360-gradersfeedback*

Kenttälä framhåller att den källa som företaget använder sig av för att samla information till de anställda är ledningen, och med det menar hon att det är beställaren på kundföretaget vilket oftast är en chef. Hon vill tillägga att Adecco inte beaktar arbetskamratens feedback. Den information som ledningen har samlat in från chefen på kundföretaget delges via telefon till den anställde, men Kenttälä ville understryka att den anställda har möjlighet att utvärdera sig själv via utvecklingssamtal som tar plats en gång om året.

Vidare framhåller Kenttälä att företaget inte har en nedskriven plan för hur företaget delger feedback, men den som är bemanningsansvarig får utbildning där kommunikation och feedback är viktiga moment. Kenttälä fortsätter med att berätta att företaget bjuder på lunch samt anordnar medarbetarträffar med de anställda.

## *Coaching*

Kenttälä menar det inte finns någon regelrätt coach, men att ett coachande ledarskap är en gyllene tråd i företaget. Hon fortsätter förklara att de ger uppmuntran till dem som tvivlar på att de inte kan hantera en uppgift, och menar att den anställde får upplärning inför sitt uppdrag. De som har detta coachande ledarskap är de som jobbar med administrationen och för att ge feedback till dessa har chefen utvecklingssamtal med dem. Hon tillägger att alla medarbetare coachas i ett rakt led neråt, ledningen står själva för dialog och stöttar varandra.

## *Uppmuntran till dialog*

Anställda får ett introduktionshäfte med sig vid anställningstillfället där det tydligt står vilka förväntningar på prestation som ställs på den anställde, sedan är det upp till individen att acceptera dessa krav menar Kenttälä. Hon fortsätter att förklara att det är viktigt att alla är öppna och uttrycker sina åsikter. Kenttälä betonar att individers framsteg tas upp med de anställda via utvecklingssamtal en gång om året, men det finns även ett kompendium som företaget går igenom med den anställde. Det som diskuteras vid samtalet är om målen som satts upp föregående år blivit uppnådda, för de som har haft en längre anställning för företaget djupare samtal med. Dessutom menar Kenttälä att nya mål för utbildning och praktik sätts upp för framtiden. Kenttälä anser att det viktigt att se hur det gick och varför det gick åt det ena eller andra hållet och trycker på att det är viktigt att ”hellre se framåt” än bakåt.

Enligt Kenttälä sker belöning av de anställda genom en så kallad prestationslön, som de anställda får utöver sin lön enligt kollektivavtal. Hon poängterar att de som premieras med denna prestationslön, är de anställda som söker efter uppdrag och jobbar för att få heltid. Kenttälä menar vidare att företaget identifierar de anställda som är i behov av träning och utveckling genom att ha utvecklingssamtal med dessa. Hon fortsätter att förklara att feedbacken sker från kunder, men även från den bemanningsansvarige, som är tränad att höra vad anställda har för attityder och inställningar. Hon understryker att det är viktigt att den bemanningsansvarige är lyhörd. Kenttälä förklarar att negativ feedback informeras till de anställda inne på kontoret, medan positiv feedback tas upp offentligt och gärna i grupp. Feedbacken diskuteras endast kontinuerligt med ordinarie anställda. Hon förtydligar att negativ feedback som är av ”ofarlig karaktär”, till exempel att den anställde har varit sen, är frågor som diskuteras. Emellertid, om det är negativ feedback av allvarigare art, ber hon de anställda att komma in på företaget eftersom hon anser att det är något som inte bör diskuteras per telefon.

## *Självkontroll*

Kenttälä anser att de ser positivt på de anställda som söker feedback på sin arbetsprestation. Hon menar att det är bra att anställda efterlyser sådant, då det tyder på att företaget har missat att ge feedback. Kenttälä förklarar vidare att anställda som inte tar till sig negativ feedback försöker Adecco framföra till de anställda ändå genom att företaget försöker dokumentera fakta och föra fram det som ”så här har jag sett det... och

upplevt det... och det var inte under de förutsättningarna som du fick detta jobb...". Kenttälä poängterar dock att det inte är något som hon har upplevt under sin tid på företaget. Hon fortsätter sitt resonemang med att förklara att om det är så att det finns negativa saker av allvarligare karaktär, då vet Adecco oftast om det. Kenttälä framhåller att de först vill lyssna på den anställdes version, och därefter berätta hur kundföretaget ser på saken. De avslutar sedan med att förklara hur den bemanningsansvarige och chefen upplever det hela. När det gäller hanterandet av de som varken söker eller undviker feedback menar Kenttälä att alla ska få feedback och tillägger i sitt resonemang att det också beror på hur mycket den anställda arbetar, eftersom de som är på samma kundföretag i flera år inte får samma typ av feedback från bemanningsföretaget. Det är då annat uppdrag hos ny kund ges, som det kan vara aktuellt med feedback. Hon poängterar också att det ingår i Adeccos uppgift att ge feedback, hon menar också att alla vill få feedback.

### *Lärande organisation*

Kenttälä anser att de har personalträffar vilket informeras till de anställda via företagets intranät. Företaget har målsättningen att göra träffar av det här slaget en gång i månaden. Dock menar hon att intresset för personalträffar har svalnat vilket hon känner sig besviken över. Intranätet, tycker hon, är upp till den anställda att kontrollera. Tidigare e-postades nyheter och det var uppskattat, men det tog för mycket tid att göra anser hon. Hon fortsätter med att förtydliga att folk inte läser informationen, och det är ett dilemma för företaget eftersom det är svårt att nå ut med informationen. Hon understryker att intranätet är ett effektivt sätt att informera på, men det är oftast så att de anställda fokuserar mer på de kundföretag som de jobbar hos. Kenttälä betonar att större framgångar e-postas till de anställda, exempelvis vid nyförvärv vilket de anställda delges före kunder och allmänhet och på det sättet får de anställda en känsla av stolthet över att vara anställda åt företaget. Kenttälä anser att oenigheter i organisationen ska lösas, och det görs bäst genom dialog. Det är sällsynt med konflikter enligt Kenttälä.

Enligt Kenttälä utformas strategier och policys av dem som arbetar med administration och liknande dock är det Kenttälä som sätter visioner, utformar aktivitetsplaner och marknadsplaner. Anställda som arbetar ute på uppdrag är inte med och utformar dessa, men tillfrågas om de vill vara delaktiga i att ge input. Det kan dock vara lite svårt, menar hon eftersom de som är ute på uppdrag inte vet hur de som jobbar med administrationen utför sitt arbete. Kenttälä berättar att utvecklingen av anställda sker via utvecklingssamtal, de kartlägger kompetenser och motiverar personalen där anställda har en möjlighet att uppge vad de motiveras av. Företaget kan dock inte alltid tillmötesgå anställdas önskemål om de anställda inte har kompetens för det. Hon ger ett exempel på hur de kan tillmötesgå önskemål, exempelvis om en ekonom vill ha mer personalfrågeansvar så kan företaget bjuda den anställda på att få praktik. Dessutom har företaget även interaktiva utbildningsprogram som de anställda kan sitta och träna på, exempelvis olika ekonomiprogram, ECDL-körkort (det europeisk datakörkortet) med mera. Anställda kan även få praktik ute på företagen gällande telefoniservice samt lönehantering. Det sker en ständig kompetensutveckling, och Kenttälä vill slutligen

tillägga att anställda lär sig mer på två år som medarbetare inom bemanningsföretag än sex år på ett vanligt företag.

## 4.2 Manpower

Manpower har varit verksamt i ungefär 50 år och har mer än 40 kontor runt om i landet, varav ett finns i Luleå. De utför bemanningstjänster inom rekrytering, uthyrning, outsourcing och HR consulting. Under Manpower finns det tre verksamhetsområden och de är Manpower Services, Manpower Professional och Manpower Management. Manpower har också kontor i utlandet och totalt sett arbetar ungefär två miljoner anställda åt företaget runt om i världen (Manpower, 2006). Mikael Stridsman, säljare och personal- kundansvarig, på Manpower i Luleå menar att Manpower sysselsätter drygt 5000 personer i Sverige och 550 anställda i Norrbotten. Han berättar också att han ansvarar för ungefär 45 anställda i Luleå. De tjänster som företaget erbjuder varierar, men arbetsstyrkan består mestadels av ekonomiassistenter, ekonomichefer och lagerpersonal.

Enligt Stridsman brukar han försöka äta lunch med de anställda, och det är vid de tillfällena han ger muntlig feedback till de anställda. Feedbacken, fortsätter Stridsman, kommer ifrån kundföretaget som ger sin syn på hur de upplevt den anställde. Stridsman understryker att det är viktigt att ha kontakt med personalen inför, under och efter ett uppdrag och detta görs via telefonsamtal. Försättningsvis berättar Stridsman att schemalagda tjänster sällan förekommer istället får den anställda veta var denne jobbar med kort varsel, undantagsvis för sommarbemanning då de har längre framförhållning. Stridsman förklarar slutligen att anställda får feedback omgående efter en prestation.

### *360-gradersfeedback*

Stridsman framhåller att insamlingen av feedback från anställdas prestationer kommer från högt uppsatta källor i kundföretaget, och valet av källa motiverar Stridsman med att det är kundföretaget som jobbar närmast den anställda. Feedbacken som erhålls från kundföretaget ges sedan till den anställde och Stridsman menar att det oftast är positiv feedback som ges. En annan källa feedbacken kommer ifrån är den anställde som har möjlighet att utvärdera sig själv. Vidare anför han att företaget inte har en nedskreven plan för hur feedback ges, eftersom det handlar om så pass olika scenarion. Syftet med att ge feedback menar Stridsman är att de anställda kan coachas till ett nytt uppdrag.

### *Coaching*

Manpower använder sig av coaching på två sätt där det ena sättet är när anställda vill gå vidare, då hjälper företaget dem med CV: n. Stridsman berättar att tre till fyra intervjuer i veckan arrangeras där de anställda får förslag på förbättringar med CV. Det andra sättet som företaget använder sig av coaching innebär att arbetslösa får träffa coacherna. Även anställda i företaget deltar vid dessa tillfällen där de förklarar för de arbetslösa hur de har gjort i arbetslivet. Stridsman eller rekryteraren på Manpower i Luleå är de som är coacher.

### *Uppmuntran till dialog*

Stridsman berättar att anställda får så kallade förväntansdokument där förväntningarna ledningen har på den anställda finns uppräknade. Stridsman tillägger vidare att anställda får bonuspengar och att vissa kriterier ligger till grund för hur de ges. Medarbetarsamtal och luncher är någonting de tar i beaktande på företaget, berättar Stridsman. Han berättar vidare om att det kan vara svårt att identifiera vilka anställda som behöver träning och utveckling, därför får ledningen feedback från kundföretaget om vilka dessa är. Den dialog som uppstår gällande feedback sker informellt inom Manpower, menar Stridsman.

### *Självkontroll*

De anställda som söker feedback får det muntligt, berättar Stridsman och poängterar att de välkomnar anställda som söker feedback. Stridsman påpekar också att det ibland kan uppstå upprepade diskussioner med anställda som inte vill ta till sig negativ feedback. Han menar också att de anställda som varken söker eller undviker feedback, inte heller ska bli påtvingade feedback.

### *Lärande organisation*

Ett sätt att hantera framgångarna i organisationen menar Stridsman är genom att de arrangerar extra stora fester för de anställda. Han fortsätter förklara att om det finns missnöje i företaget så ser han till att det löser sig ganska snabbt, helst samma dag. Detta löser Stridsman eller någon annan i företaget genom att diskutera med varandra. Stridsman fortsätter berätta att det är svårt att göra anställda delaktiga i utformandet av strategier och liknande, eftersom de anställda är placerade på olika arbetsplatser. Han förklarar att Manpower arbetar med att öka kompetensen och utveckla anställda så att de kan få mer avancerade uppdrag, han tillägger också att utbildning av anställda kan förekomma, det handlar då om situationer när ett kundföretag ändrar sitt datasystem och kräver att de anställda ska kunna systemet.

## 4.3 Läkarjouren

Läkarjouren startade i Gammelstad 1989 och verksamheten går ut på att erbjuda offentliga och privata vårdlösningar vid behov av läkare, sjuksköterskor och undersköterskor. Kompetensen hos Läkarjouren finns inom alla medicinska specialiteter. Företaget kan erbjuda resurser både för kortare och längre tidsperioder, bemanna hela team samt hjälpa till att rekrytera fast personal (Läkarjouren, 2006).

Enligt Annika Högström, VD och ägare för Läkarjouren, har företaget nio anställda i Gammelstad som har befattningar inom personal, löner, koordinatörer, platschef, sekreterare men dessa tjänster hyr de dock inte ut. Totalt sett är 22 personer tillsvidareanställda medan 30 personer per vecka jobbar i uppdrag.

Feedback, menar Högström, ges muntligt för det mesta och tillägger att det är viktigt att ha kontakt med personalen inför, under och efter ett uppdrag om hur de upplever platsen,

arbetsuppgifter och kontakt med kundföretag. Detta är viktigt eftersom det föreligger speciella arbetsgivarförhållanden då de anställda är ute på andra arbetsplatser än bemanningsföretaget. Högström framhåller att företaget brukar ha kontakt med kundföretaget om hur den anställde presterat. Hon poängterar vidare att företaget oftast har långa uppdrag att erbjuda de anställda, vilket har gett företaget möjligheter att planera personalstyrkan efter kunders kravspecifikationer. Vidare framhåller hon att det händer att det uppstår akut behov av personal och då kan uttryckning behövas med kort varsel. Hon tillägger att de anställda även får feedback under och efter sin tjänstgöring.

### *360-gradersfeedback*

Högström förklarar att de källor som Läkarjouren använder för att samla in information om de anställda främst är den ansvariga på kundföretaget. Den insamlade informationen delges till de anställda via telefon och hon tillägger att de anställda har möjligheter att utvärdera sig själv. Högström förklarar att det inte finns en nedskriven plan för hur feedbackprocessen går till när det gäller feedback, men om problem uppstår finns det planer för hur feedback ska delges. Syftet med att ge feedback till den anställde, anser Högström, är att om en tjänst utförts till företagets och kundens fulla belåtenhet, då får de anställda feedback på prestationen.

### *Coaching*

Coaching är inte något som företaget använder sig av, förklarar Högström. Hon säger att en viss typ av oorganiserad coaching dock förekommer men anser att det inte är särskilt lämpligt att ha detta i den här typen av verksamhet eftersom de anställda är så pass säkra i sin kompetens.

### *Uppmuntran till dialog*

Högström förklarar att förväntningar på de anställda informeras genom medarbetarsamtal och verksamhetsplanering. Hon tillägger att framsteg delges genom att hon uttrycker det rakt ut. Vidare fortsätter hon med att berätta att förutom att de anställda får sin lön, brukar företaget hitta på något med de anställda. Högström poängterar att eftersom de flesta är ute och jobbar i två veckor per månad, blir de inte tränade och utvecklade på det sättet. Om feedback kan ges, tillägger hon, så gör hon det genom att rekommendera anställda att gå kurser. Hon fortsätter med att förklara att feedbacken som anställda erhåller är både positiv och negativ och detta diskuteras gemensamt med anställd och ledningen.

### *Självkontroll*

Enligt Högström söker inte de anställda feedback särskilt ofta på sin arbetsprestation. De gånger som anställda inte tar till sig negativ feedback är ett fåtal, men de gånger det uppstår avslutas samarbetet direkt, eftersom det innebär att de anställda inte passar hos företaget. Högström menar också att det inte finns sådana anställda som varken söker eller undviker feedback.

## *Lärande organisation*

Högström poängterar att organisationen är platt och framgångar hanteras automatiskt, där alla i organisationen är delaktiga i och ser framgångarna. Hon understryker att detta mest handlar om de som är på kontoret, och inte de som jobbar ute i uppdrag. Högström anser att det är viktigt att diskussioner uppstår för att företaget ska utvecklas och hon betonar att det är viktigt att anställda vågar höja rösten och stå för sina åsikter. De anställda får vara delaktiga i utformande av strategier och policys som enligt Högström är en gemensam process. Organisationen utvecklar de anställda genom att få dem att se att det finns möjlighet för det, samt ge dem individuellt ansvar att själva upptäcka vad de behöver. Högström avslutar med att ledarskap är något som är ”superviktigt” för det är där allt börjar för att få en stabil utveckling.

### 4.4 Studentconsulting

Studentconsulting AB startade i Luleå 1997 i liten skala men företaget är numera verksamt på 31 orter, med kontor på sju olika orter. Företagets verksamhet innefattar uppgiften att hjälpa universitets- och högskolestudenter att få in en fot i näringslivet. (Studentconsulting, 2006). Elin Persson, marknadsförings- och informationsansvarig på Studentconsulting berättar att de flesta i arbetsstyrkan på kontoret arbetar med personalfrågor och försäljning. Totalt sett finns 46 tillsvidareanställda på Studentconsulting, dessutom är 5000 studenter anställda på uppdrag, men alla befinner sig inte på uppdrag samtidigt. De uppdrag som finns inom bemanningsföretaget är främst logistik- och terminaluppdrag, ekonomiassistenter, övrig ekonomi, administration, kundtjänst, IT support, marknad och försäljning.

Persson framhåller att feedback ges skriftligt genom e-post samt muntligt genom varje personalansvarig. Persson berättar vidare att när de rekryterar personal för uppdrag hos kundföretag så är det vanligast att de samlar in en grupp av studenter (det vill säga anställda). Den personalansvarige ansvarar för rekryteringen och det är också den här personen som har den dagliga kontakten med de anställda samt kundföretagen menar Persson. Dessutom har den personalansvarige hand om att informera anställda vad som förväntas av dem tillägger hon.

Persson förklarar att ledningen brukar ha daglig kontakt med de anställda under uppdragen och det gäller till stor del de som jobbar enligt schema. Vidare menar Persson att den personalansvarige ska följa upp både de anställda som har schema och för de anställda som har korta uppdrag, vilket de gör en gång i veckan. Efter uppdraget är avslutat, kontaktar den personalansvarige de anställda och frågar hur läget är och om de anställda behöver hjälp för att söka annat jobb. Studentconsulting brukar även ha kontinuerlig kontakt med kundföretagen och syftet med det berättar Persson, är att de tillsammans ska komma fram till vad som behövs och inte behövs. Då ett nytt kundföretag förvärvas sker kontakten via telefonsamtal. Kontakten med både kundföretaget och studenten är sedan särskilt tät under rekryteringsfasen, och det gör ledningen på bemanningsföretaget för att försäkra att både kundföretag och anställda ska matcha varandra tillägger Persson. Persson framhåller att Studentconsulting brukar



utvärdera de anställda under tiden uppdraget pågår, dessutom brukar de föra en dialog med både kundföretag och anställd under den här tiden. Efter uppdragets slut sker en utvärdering tillsammans med kundföretaget för att bibehålla kontakten. Vidare anför Persson att det är viktigt att kommunicera med de anställda och därför utvärdera uppdraget när den är avslutat.

### *360-gradersfeedback*

Enligt Persson är de viktigaste feedbackkällorna den anställda och kundföretaget. Vidare för företaget en kontinuerlig dialog med kundföretaget eftersom det är kunden som är nära de anställda. Hon fortsätter förklara att företaget delger feedbacken genom att ringa de anställda. Något som är viktigt för Studentconsulting är att den anställda har möjlighet att utvärdera sig själv och Persson tillägger att det finns ett nedskrivet plan för hur feedbackprocessen ska hanteras, dock framhåller hon att syftet med feedbacken är att hjälpa sina anställda att få in foten på arbetsmarknaden, få arbetslivserfarenhet och få utveckla sig i sin arbetsroll.

### *Coaching*

Persson framhåller att hon hellre vill kalla den som stöttar för mentor istället för coach. Vidare påpekar hon att det är personalansvarige som är mentor och denne stöttar och utvecklar den anställda på vägen in i arbetslivet, eftersom de anställda består av studenter som inte har särskilt mycket arbetslivserfarenhet.

### *Uppmuntran till dialog*

Persson menar att de förväntningar som finns på anställda redan informeras under rekryteringstillfället, eftersom det är viktigt att den anställda vet vad som gäller redan då. Vidare berättar hon att den personalansvarige är både mentor och chef. Hon tillägger att kundföretaget utvärderar uppdraget kontinuerligt och ger feedback till Studentconsulting, men Persson betonar att den anställda också har möjlighet att utvärdera sig själv. Förutom lönen är beröm och uppskattning något som företaget gör för att belöna anställda menar hon. Hon tillägger att feedback diskuteras via telefon eller på kontoret, det beror på vad ärendet handlar om. När det gäller utveckling av anställda så gör kundföretaget det.

### *Självkontroll*

Persson förklarar att de anser att det bara är trevligt att de anställda söker efter feedback på sin arbetsprestation och hon menar att ledningen ger feedback på hur de uppfattar de anställda. Ledningen är tydlig med att ge feedback när den anställda är samarbetsvillig eller söker feedback. Persson poängterar att om det inte fungerar för den anställda, så fungerar det inte heller för kunden, vilket kan innebära att samarbetet med de anställda läggs ner. Hon tillägger till diskussionen att om den anställda inte passar för arbetet, ansvarar Studentconsulting för att hitta ett annat jobb till den anställda. Persson är av

uppfattningen att det inte går att undvika feedback, då den personalansvarige alltid har kontakt med de anställda, antingen via telefonsamtal eller genom besök.

### *Lärande organisation*

Persson menar att Studentconsulting visar uppskattning till sina anställda. Om ett kundföretag påpekar att någonting är fel, exempelvis vid tillfällen då den anställde inte har presterat enligt förväntningar, då frågar Studentconsulting den anställde för att höra dennes syn på saken. Vidare betonar Persson att anställda inte får vara delaktiga i utformande av strategier och liknande, dock tar Studentconsulting hänsyn till den feedback anställda ger för att förbättra utformandet. Persson anser slutligen att Studentconsulting utvecklar sina anställda genom dialog för att få fram vad som känns bra och mindre bra.

## 5 Analys och slutsatser

*Under detta kapitel kommer vi att använda den empiriska studien som vi har fått in från tre personliga intervjuer och en telefonintervju. Vi kommer att utgå från teorikapitlet för att jämföra det med resultatet från intervjuerna. Slutsatser gör vi i slutet på varje avsnitt.*

### 5.1 360-gradersfeedback

Under teorikapitlet definierar DeNisi och Kluger (2000) och Van der Heijden och Nijhof (2004) 360-gradersfeedback som information som erhålls från olika källor såsom ledare, anställda och kunder. Adecco samlar in feedbackinformationen från beställaren av uppdraget, vilket oftast är en chef, dock är inte informationen från arbetskamrater något som Adecco tar i beaktning. Läkarjouren får i sin tur feedback från kundföretaget. Studentconsultings främsta informationskällor kommer från kundföretaget och de anställda, och att feedbacken kommer från båda parterna är något som ledningen anser är viktigt. Manpower menar att feedbackinsamlingen kommer från en person med högre befattning i kundföretaget, eftersom det är de som jobbar närmast den anställda. Vidare anför Latham et al (2005) att de anställda får bedöma sig själva men att det inte är en lika trovärdig källa som om det skulle komma från någon annan. Adecco ger anställda en möjlighet att utvärdera sig själva via utvecklingssamtal en gång om året, även hos Läkarjouren, Studentconsulting och Manpower får anställda utvärdera sig själva.

Price (2004) menar att ledningen bör samla in information från olika källor som anger vad de anser om anställda, för att sedan ge en sammanfattning på den anställdes styrkor och svagheter. Adecco delger feedbacken de erhåller från olika källor till den anställda via telefon, genom att samtala över lunch med de anställda eller genom att samordna medarbetarträffar. Läkarjouren framhåller att de ger feedback till de anställda via telefon, speciellt positiv feedback, även Studentconsulting delger feedback via telefon. Manpower menar att feedbacken de erhåller från olika källor meddelas via telefon eller genom att äta lunch med de anställda.

Price (2004) framhåller att om en organisation ska kunna fungera bör företaget utarbeta en plan där färdigheter som arbetet kräver finns uppräknade. Adecco har ingen nedskrivna plan för delgivning av feedbacken men deras bemanningsansvarige får gå på utbildning där kommunikationen och feedbacken är viktiga moment. Läkarjouren har inte heller någon nedskrivna plan för feedbackprocessen men om ett problem skulle uppstå så har de planer på hur feedbacken ska delges. Manpower framhåller att de inte har ett nedskrivna plan därför att det är så pass olika scenarios som uppstår, däremot brukar de ge anställda ett så kallat förväntansdokument. Studentconsulting har däremot en nedskrivna plan för feedbackprocesshanteringen.

Bencton och Schraeder (2004) framhåller att 360-gradersfeedbacken har ökat i popularitet inom organisationer och det kan enligt dem bero på en rad olika faktorer. De menar att dessa faktorer kan bero på en ökad fokus på medarbetarskap, deltagande, kunder, behov av kommunikation av företags beteenden och värderingar. Andra faktorer

kan vara det ökade behovet av att ledningen ska anpassa sig till förändringar i affärsmiljön. (ibid) Adeccos syfte med feedback är att lyssna på sina anställda och det görs via medarbetarsamtal, medan Läkarjouren vill ge feedback på anställdas prestationer om de har utfört en tjänst till kundföretagens fulla belåtenhet. Studentconsulting anser att deras avsikt med att ge feedback är att hjälpa anställda som är studenter in i arbetslivet. Manpower menar att deras syfte är att coacha de anställda till nästa uppdrag.

Det framkom i vår fallstudie att undersökningsenheterna använder några av de källor som ingår i 360-gradersfeedback för att samla in feedback. Företagen var ense om att de anställda ska utvärdera sig själva. Latham et al (2005) framhåller att de anställda får utvärdera sig själv men att det inte är lika trovärdigt som om det skulle komma från någon annan. Detta resonemang verkar prägla undersökningsenheterna där de flesta erhåller feedback från kundföretaget, undantaget för Studentconsulting som menar att det är lika viktigt att feedbacken kommer från båda hållen.

*Eftersom 360-gradersfeedback ska komma från flera olika källor såsom ledningen, arbetskamrater, den anställde själv, interna och externa kunder, drar vi slutsatsen att ingen av de tillfrågade företagen använder sig av det. Det företagen har gemensamt är att alla frågar efter feedback från kundföretagen. Eftersom Studentconsulting är det enda företaget som anser att feedbacken även ska komma från anställda, är företaget de enda som är på god väg till 360-gradersfeedback även om de har en bra bit kvar.*

## 5.2 Coachning

London och Smither (2002) menar att coachning innebär att ett företag jobbar för att förbättra de anställdas kompetens, prestation och utvecklingsmöjligheter. Det coachen gör är att på olika sätt uppmuntra anställda och informera vilka förväntningar den har på den anställde. Longnecker och Neubert (2005) tillägger att coachning är till för att öka inlärning och minska kostnader. Det är även viktigt enligt London och Smither (2002) att belöna coacherna, och de menar att det är viktigt att erbjuda träning till coacher såväl som belöna ledningen för sina ansträngningar till att utveckla anställda (ibid). Manpower använder sig av coachning med syftet att hjälpa de anställda med sina CV:s samt för att hjälpa arbetslösa in i arbetslivet. Adecco anser att de har ett mer coachande ledarskap vilket går som en gyllene tråd genom hela organisationen och det går till så att ledningen till exempel uppmuntrar de anställda eller den bemanningsansvarige. Till skillnad från de föregående företagen, vill Studentconsulting hellre benämna det hela för mentorskap, med innebörden av att en mentor stöttar och utvecklar de anställda. Läkarjouren använder sig inte av coachning alls eftersom det är speciella arbetsförhållanden som råder då läkare, sjuksköterskor och liknande ska ha kunskap om det de jobbar med.

I enlighet med London och Smithers definition om coachning arbetar Manpower, Adecco och Studentconsulting på något sätt med att förbättra anställdas prestation, kompetens och utveckling, även om företagen inte vill kalla det regelrätt coachning medan Läkarjouren inte alls använder sig av coachning. Bemanningföretagen som använder sig av coachning försöker även uppmuntra de som är ”coachers”.

*Några kännetecken på coachning är att uppmuntra och informera vilka förväntningar som finns på de anställda. Utveckling av anställda för att de ska kunna prestera bättre är ett ytterligare kännetecken. I jämförelse med dessa kännetecken samt utifrån den empiriska studien kan vi dra slutsatsen att coachning existerar i tre av företagen. Något som de flesta företagen har gemensamt är att de även uppmuntrar sina coacher, vilket vi anser är något som ska vara en självklarhet. Med detta menar vi med att om coachen får det denne behöver kan det leda till att denne även erbjuder en bra coachning till sina anställda.*

### 5.3 Uppmuntran till dialog

Enligt London & Smither (2002) bör en organisation uppmuntra feedbackmottagaren att diskutera med medarbetare i syfte för att hjälpa mottagaren att förstå och tydliggöra den erhållna informationen. Adecco hanterar detta genom att de ger ett introduktionshäfte med information om förväntningar som företaget har på den anställde. Manpower diskuterar dels muntligt vilka förväntningar de har, dels ger de ett så kallat förväntansdokument, där det företaget förväntar av den anställde finns uppräknat. Även Studentconsulting erbjuder de anställda ett förväntansdokument. De tre företagen ger dokumenten och häftet redan vid rekryteringstillfället. Läkarjouren har ett annat tillvägagångssätt, då de istället erbjuder medarbetarsamtal. Företagen framhöll att de hade bra rutiner för att uppmuntra de anställda till att ha en dialog med ledningen.

Bevan och Thompsons (2002) prestationshanteringsplan innefattar bland annat granskning av individers framsteg för att uppnå mål, prestationsgrundande belöningar samt identifiering av anställda som behöver träning och utveckling. De framgångar som anställda har uppnått informerar Adecco genom utvecklingssamtal och på ett liknande sätt gör Manpower, men kompletterar det med att samtala över luncher med de anställda. Studentconsulting har informationsträffar med de anställda medan Läkarjouren tar upp framstegen direkt med de anställda. När det gäller anställdas prestationer har Adecco rutinen att ge en prestationslön utöver grundlön till de anställda, medan Manpower ger anställda en viss bonus. Studentconsulting ger annan typ av belöning till de anställda, de berömmar och visar uppskattning medan Läkarjouren i sin tur väljer att hitta på något roligt med de anställda. De anställda som Adecco identifierar för träning och utveckling kommer ur de utvecklingssamtal som de haft med de anställda, men även genom feedback från kundföretagen. Manpower gör på liknande sätt för att identifiera de anställdas behov av träning och utveckling. Även Studentconsulting identifierar anställdas behov genom feedback från kundföretag men de har utöver detta, dialog med de anställda. Läkarjouren har möjlighet att identifiera behovet av träning och utveckling under sin dagliga kontakt med anställda och det ger dem tillfälle att erbjuda de anställda att gå vissa kurser.

Enligt Glendinning (2002) ger en prestationsplan en bättre prestation hos de anställda, en förbättrad kvalitet hos ledningen och att det blir enklare att uppnå konkurrensfördelar och en av poängen med planen är att de anställdas prestationer ska jämföras med de mål som ledningen har satt upp. Adecco menade att de mål som har satts upp för den anställde

följs upp under utvecklingssamtal, dessutom sätts nya mål upp för framtiden. De andra företagen uppgav inga riktlinjer för sina ”utvecklingssamtal”.

Northcraft och Ashford (1990) menar att feedback bör inkludera både normer och incitament för att kunna uppmuntra individers feedbacksökande, vilket kan öka om de anställda får medel att erhålla och bearbeta feedback. Den positiva feedback som ges tar Adecco gärna upp muntligt och helst i grupp, medan den negativa feedbacken tas på enskilt på kontoret. Manpower vill gärna ta upp feedbacken mer informellt, vilket även Studentconsulting gör. Studentconsulting ger dessutom feedback formellt. Läkarjouren tar upp feedbacken gemensamt med den anställde och kund.

I enlighet med London och Smither har tre av företagen liknande rutiner för att hantera dialogen med anställda, med det menas att de anställda erhåller ett skriftligt dokument över de förväntningar som företaget har på dem redan vid första tillfället. Det fjärde företaget väljer att hantera det på ett annorlunda sätt då de har kontinuerliga medarbetarsamtal, vilket kan ha att göra med den speciella arbetssituation som de anställda befinner sig i hos det företaget. Det är tydligt att alla företag vill uppmuntra till en dialog mellan anställda och ledning. Framgångar och behov för utveckling tar företagen upp med de anställda på liknande sätt. De större företagen Adecco och Manpower har valt att belöna sina anställda monetärt, medan Studentconsulting och Läkarjouren mer visar belöning i handling, exempelvis i ord eller hittar på något för de anställda. Belöning utifrån prestation kan dock skilja sig mellan de olika företagen och det kan bero på vilken typ av inriktning företagen har valt och hur stor organisationen är.

*Genom att anställda får möjligheter att uttrycka sina åsikter och tankar genom utvecklingssamtal eller direkt feedback, anser vi att företagen för en dialog med de anställda. Slutsatsen vi drar ur detta är att ledningen uppmuntrar till dialog, eftersom de delger till de anställda vad som förväntas samt tar emot anställdas syn på det hela.*

## 5.4 Självkontroll

Ashford & Cummings (1983) anför att anställda borde motiveras att söka feedback och med detta menar författarna att det kan indikera en vilja hos anställda att mottaga användbar information om hur deras beteende uppfattas och utvärderas, även indikationer på anställdas vilja att försvara sitt självförtroende kan uppstå. Den anställde vill med andra ord upprätthålla den självbild denne har på sig själv, men även andras uppfattningar om självbilden. Ashford och Cummings (1983) framhåller att självkontroll innefattar anställdas frihet att själv bestämma över hur de vill mottaga feedbacken de erhåller från ledningen. Adecco ser på anställda som söker feedback som något positivt eftersom det är ett sätt för ledningen att se hur de själva kan ha missat att ge feedback. Läkarjouren menar att de anställda ska ha kompetensen som erfordras för uppdraget, vilket innebär att de anställda inte har något större behov att få feedback på deras prestationer. Studentconsulting välkomnar å andra sidan feedbacksökandet hos anställda och ger feedback till dem som söker, likaså gör Manpower.

Moss, Valenzi och Taggart (2003) menar att vanliga strategier som anställda använder sig av för att undvika feedback är feedbackmildrande och en feedbackundvikande strategier. Feedbackmildrande beteende innebär att den anställde vet att denne gjort ett dåligt utförande och försöker då att minska effekt av den negativa feedbacken som de tror kommer från ledningen. Ett feedbackundvikande beteende har den anställde om den vet om sitt dåliga utförande och därför undviker feedback helt och hållet. (ibid) Anställda som inte vill ta till sig negativ feedback om sina prestationer får en nedskrivna dokumentation om feedbacken framhåller Adecco, eftersom de vill försöka få anställda att förstå situationen. Läkarjouren menar att de avbryter samarbetet med anställda som inte vill ta till sig negativ feedback. Studentconsulting upplever att det är sällsynt att anställda undviker negativ feedback, men om det inte fungerar för den anställde, fungerar det inte heller för kundföretaget vilket innebär att Studentconsulting brukar avsluta samarbetet. Manpower anser att det är sällsynt att anställda undviker negativ feedback men om det händer, finns det ett hanteringsplan för det.

I en undersökning gjort av Ashford och Cummings (1983) framkommer det att individen inte frågar efter feedback särskilt ofta eftersom det kan medföra att andra uppfattar individens frågor som osäkerhet över sin förmåga. Vidare menar Ashford och Cummings (1983) att feedback är värdefullt för de anställda som kan känna sig osäkra på sin kompetens. Denna osäkerhet är nödvändig, menar Ashford och Cummings, för då blir det mer värdefullt för anställda att mottaga feedbacken. Adecco har åsikten att feedback ingår i deras arbetsuppgifter. Läkarjouren menar att det sällan händer att de anställda varken söker eller undviker feedback. Studentconsulting berättar att det inte går att undvika eller söka feedback. Manpower menar att de anställda som undviker eller som inte söker feedback inte kan tvingas att få feedback, det är upp till de anställda att ta emot det.

Enligt Ashford & Cummings (1983) som menar att anställda borde motiveras att söka feedback anser vi att Läkarjouren inte uppmuntrar anställda att söka feedback och detta eftersom de anställda ska ha den kompetensen som erfordras för uppdraget. Adecco däremot framhöll under intervjun att de ser det positivt att anställda söker feedback och därmed ger feedback, och Läkarjouren samt Studentconsulting är av samma åsikt. Manpower framhöll att de ger feedback samt att de har en hanteringsplan för om någon inte vill ta emot feedback. Åtgärder finns också hos Adecco som menar att de brukar lägga fram den negativa kritiken för de anställda som inte tar till sig feedback. Medan Läkarjouren och Studentconsulting brukar avsluta samarbetet med de anställda som inte tar till sig feedback.

*Utifrån detta drar vi slutsatsen att motivationen att söka feedback understöds hos ledningen i tre av företagen, eftersom de ser feedbacksökande som något positivt. När det gäller de situationer då anställda inte söker feedback drar vi slutsatsen att det bara är två företag som har åtgärder för att hantera detta beteende. Bristen på åtgärder hos det tredje företaget tror vi kan bero på att de har speciella arbetsförhållanden som kräver att de ska ha de färdigheter som erfordras. De anställda ska inte känna några osäkerheter kring sina arbetsuppgifter och därmed ska feedback inte vara nödvändigt. Bristen på åtgärder hos det fjärde företaget tror vi kan bero på att ledningen har policyn ”att om*

*det inte fungerar för den anställde, så fungerar det heller inte för kundföretaget”. Vi tror även att det beror på att de anställda är studenter som arbetar under sin studietid vilket kan göra att företagen inte vill lägga resurser på kortvariga anställningar.*

## 5.5 Lärande organisation

Bruzelius och Skärvad (2000) menar att en lärande organisation innebär att individ, grupp och organisation ständig lär, utvecklas och förnyas sig. Pedler, Boydell och Burgoyne (1989) refererat i Price (2004), menar att en sådan här typ av organisation uppmuntrar till deltagande och identifierande av dessa policys och strategier. När det gäller att uppmuntra anställda till att delta i utformning av strategier och dylikt anser Adecco att de anställda inte är aktivt delaktiga men kan få delge input om de blir tillfrågade. Manpower har en liknande förklaring och menar att de anställda visst kan vara delaktiga men att detta inte är något som sker regelbundet. Läkarjouren menar att de interna anställda, administrationsavdelningen, är de som delaktiga i processen av utformningen av strategier och dylikt. Studentconsulting beaktar inte alls de anställdas delaktigheter i processen.

Pedler et al (1989) menar att en lärande organisation välkomnar konflikter, framgångar, och misslyckanden för att utvecklas drar lärdomar ur det, han betonar även att resurser till utveckling bör finnas tillgängligt för alla i organisationen. McGill (1992) tillägger att en lärande organisation bör se feedback som något som organisationen kan lära sig av. Adecco anordnar personalträffar där bland annat mat bjuds på och oenigheter eller konflikter ser de som någonting som måste lösas. Manpower firar framgångar genom att ha fester. De vill gärna lösa missnöjen så fort de uppkommer. Läkarjouren anser att det är viktigt med diskussioner för att företaget ska kunna utvecklas, anställda måste kunna säga vad de tycker och stå för det. Studentconsulting för en dialog med anställda och kunder. Utveckling av anställda sker enligt Adecco kontinuerligt, exempelvis har de anställda möjlighet att träna på data- och ekonomiprogram och Manpower försöker se till att de anställda får mer avancerade uppdrag allteftersom, men de erbjuder inte anställda någon utbildning. Läkarjouren ger dock anställda en möjlighet att ta eget ansvar medan Studentconsulting har en dialog med de anställda för att få fram positiva och negativa saker.

Till skillnad från vad Burgoyne et al (1989) redogör för en lärande organisation, som uppmuntrar anställdas deltagande av policys och strategier, ser vi inte att bemanningsföretagens anställda har någon större delaktighet i utformning av strategier och dylikt. Företagen är dock överens att de bör föra en dialog för att hantera oenigheter i sina organisationer, men ingen av dem sade uttryckligen att företagen kan lära av konflikterna. Företagen är också överens om att utveckling ska ske av de anställda, men det hanteras på olika sätt inom organisationerna. Enligt Bruzelius och Skärvad (2000) är några av karaktäristiska drag för en lärande organisation ett välkomnande av konflikter, framgångar och misslyckanden och att organisationen bör dra lärdomar ur dessa situationer.



*Fastän företagen anser att konflikter måste lösas och att framgångar firas, samt att individer bör utvecklas menar vi att det inte är tillräckligt. Något som inte framkom i studien var om ledningen ansåg att konflikter bör vara något att dra lärdomar av, vilken är en av nyckelfaktorerna för en lärande organisation. Därmed drar vi slutsatsen att de inte riktigt är en lärande organisation. Vidare anser vi att de inte är en lärande organisation på grund av den ställning bemanningsföretagen har gentemot kundföretagen och anställda, det kan vara svårt att vara en lärande organisation när inte de anställda är på samma plats hela tiden.*

## 6 Sammanfattande slutsatser med återkoppling till syfte

*Syftet med uppsatsen var att belysa hur ledningen i bemanningsföretag gör för att ge stöd till sina anställda genom att ge feedback. För att besvara detta fokuserade vi på faktorerna 360-gradersfeedback, coaching, uppmuntra till dialog, självkontroll samt lärande organisation.*

Enligt den empiriska undersökningen framkom det att en vanlig källa för feedback är någon med en högre befattning inom kundföretaget. Eftersom 360-gradersfeedback kommer från olika källor, men ledningen bara använder sig av en eller två drar vi slutsatsen att de inte använder sig av 360-gradersfeedback. Det framkom också att tre av fyra företag använde sig av någon typ av coaching även om de kallar det för coachande ledarskap eller liknande. Vi anser att definitionen av coaching kan ge en vilseledande förklaring över vad coaching faktiskt innebär i praktiken. Det vi har observerat är att trots att benämningarna på coaching är olika hos bemanningsföretagen, är själva innebörden av begreppet densamma. Alla företag för en dialog på ett eller annat sätt med de anställda över vilka förväntningar som finns på dem. Något annat som framkom var att alla företag belönade sina anställda, även om tillvägagångssätten skiljde sig åt. Vi är av den uppfattningen att företagets storlek och inriktning kan ha haft en inverkan på deras sätt att belöna. Feedbacksökande är något som tre företag välkomnar. Skillnaden mellan företagen ligger i att två av dem har en plan för att hantera negativ feedback medan de andra två väljer att avsluta samarbetet istället. Det framkom även att företagen kan föra dialog kring oenigheter men att de också kan fira framgångar. Däremot ansåg de att den anställda inte skulle vara delaktig i att utforma strategier och liknande eftersom de inte befinner sig på bemanningsföretaget och detta kan göra det svårt att utveckla en lärande organisation.

I början av uppsatsen klarlade vi den distans som kan uppstå på grund av bristfällig kommunikation mellan bemanningsföretag och anställda. För att kommunikationen ska bli bättre bör feedback existera mellan parterna. Vår utgångspunkt var från ledningen för att se hur de kan förbättra feedbacken och därmed minska distansen. Vi utgick från fem faktorer som behandlas i teorikapitlet och belyste hur bemanningsföretag gör för att ge stöd till anställda genom feedback. Vi kom fram till att företagen inte uppfyller kriterierna för tre av de fem faktorer som vi utgick ifrån, och därför drar vi slutsatsen att företagen inte stöder anställda genom feedback. Fastän företagen inte uppfyller alla faktorer anser vi att ett visst stöd finns hos ledningen, och detta påstående motiveras med att enligt de svar som har framkommit i undersökningen existerar det en bra dialog mellan bemanningsföretag, anställda och kundföretag. Vårt bidrag med den här uppsatsen är att visa hur bemanningsföretag ger stöd till de anställda genom feedback ur ett ledningsperspektiv.

## 6.1 Fortsatt forskning

Det skulle vara intressant att belysa de anställdas perspektiv och om deras syn överensstämmer med ledningens. Dessutom vore det bra att klargöra om de anställda anser att de får tillräckligt med stöd eller om det är någonting de skulle vilja ändra på. Ett annat intressant perspektiv är kundföretaget samt att belysa vilken roll de har, eftersom vi under uppsatsen gång har sett att kundföretagen är en viktigt feedbackkälla för bemanningsföretagen. Det är dessutom hos kundföretagen de anställda befinner sig för det mesta och därmed har de en central roll för att ge feedback. Vidare är det även intressant att undersöka alla tre parter perspektiv, det vill säga bemanningsföretagen, anställda och kundföretagen.

Ett ytterligare förslag till fortsatt forskning är att se om modellen kan belysas på en annan typ av företag.

## 6.2 Förslag till förändring hos bemanningsföretagen

Ett förslag på förändring hos bemanningsföretagen är att de kanske bör samla in information från fler källor i feedbackprocessen än bara ledningen på kundföretaget och den anställde. På så sätt kan den anställde få en mer rättvis bedömning över sin prestation och därmed förbättra prestationen. Företagen bör även tänka på att följa upp de anställda och se dem som individer med olika behov. Även om anställda inte söker feedback betyder det inte att de inte vill ha det. Det är något som företagen bör vara medvetna om så att de kan uppmuntra de anställda att söka feedback.

Dessutom bör företagen försöka göra de anställda mer delaktiga i utformningen i av strategier och liknande. Genom att de anställda känner att de får vara mer delaktiga i beslutsfattande kan de få en större känsla av att tillhöra någonstans samt har möjlighet att tillföra något.

## Referenser

- Adecco (No date). Adecco. Hämtat den 16 maj, 2006 från [www.adecco.se](http://www.adecco.se)
- Almega.(2004, 5 maj). *Bemanningsföretag ökar för 27:e månaden i rad*. Hämtat den 15 maj, 2006 från [http://www.almega.se/Templates/T\\_2.asp?PN=4092833](http://www.almega.se/Templates/T_2.asp?PN=4092833)
- Ahmed, P.K. och Rafiq M. (2002). *Internal Marketing – Tools and Concepts for Customer-Focused Management*. Oxford. Butterworth-Heinemann.
- Ashford, S. och Cummings, L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational behaviour and human performance* 32, 370-398.
- Ashford, S och Tsui, A. (1991). Self-regulation for Managerial Effectiveness: the Role of Active Feedback Seeking. *Academy of Management Journal* 34, (2) 251-280.
- Ammons, R.B. (1956). Effects of knowledge of performance: A Survey and Tentative Theoretical Formulation. *Journal of General Psychology* 54, 279-299.
- Becton, J.B. och Schraeder, M (2004). Participant Input into Rater Selection: Potential Effects on the Quality and Acceptance of Ratings in the Context of 360-degree Feedback. *Public Personnel Management* 33 (1).
- Bruzelius, L.H. och Skärvad, P-H. (2000). *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur. Lund.
- Dagens Nyheter. (27 maj, 2004). *Få företag vågar fastanställa*. Hämtad den 5 april, 2006 från <http://www.dn.se/DNet/road/Classic/article/0/jsp/print.jsp?&a=270435>
- DeNisi, A och Kluger, A (2000). Feedback Effectiveness: Can 360-degree Appraisals be improved. *Academy of Management Executive* 14 (1).
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur. Lund.
- Egnell, P-O och Wahlberg, R. (2005). Tips för rapportskrivning. Femte upplagan. Luleå Tekniska Universitet. Institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap. Luleå
- Foreman, S.K. och Money, A.H. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurements and Application. *Journal of Marketing Management* 11, 755-768.
- Glendinning, P.M. (2002). Performance Management: Pariah or Messiah. *Public Personell Management* 31(2), 161

Granqvist, C och Aspögren, C. (2003). *Intern marknadsföring inom tjänsteföretag*. (D-uppsats från ekonomiprogrammet). Luleå Tekniska Universitet, IES 97187 Luleå.

Grönroos, C. (1998). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Malmö. Liber Ekonomi

Grönroos, C. (2002). *Service Management och marknadsföring: en CRM ansats*. Liber Ekonomi. Malmö.

HTF. (No date). *Bemanning*. Hämtat 5 april, 2006 från [http://www.htf.se/templates/HTF\\_InformationPage\\_Thin.aspx?id=1590](http://www.htf.se/templates/HTF_InformationPage_Thin.aspx?id=1590)

Ilgen, D, Fisher, C och Taylor, S (1979). Consequences of Individual Feedback on Behaviour in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64 (4), 349-371.

Kotler, P. och Keller, K.L. (2006). *Marketing Management 12e*. New Jersey. Pearson Prentice Hall.

Larson, J. (1989). The Dynamic Interplay between Employees' Feedback-Seeking Strategies and Supervisors' Delivery of Performance Feedback. *Academy of Management Review* 14 (3) 408-422.

Latham, G.P., Almost, J., Mann, S. och Moore, C. (2005). New Developments in Performance Management. *Organizational Dynamics* 34(1), 77-87.

London, M. och Smither, J.W. (2002). Feedback Orientation, Feedback Culture and the Longitudinal Performance Management Process. *Human Resource Management Review* 12, 81-100.

Longenecker, C och Neubert, M. (2005). The Practices of Effective Managerial Coaches. *Business Horizons* 48 (6), 493-500.

Läkarjouren (No date). Läkarjouren. Hämtat den 16 maj, 2006 från [www.lakarjouren.se](http://www.lakarjouren.se)

Manpower (No date). Manpower. Hämtat den 16 maj, 2006 från [www.manpower.se](http://www.manpower.se)

McGill, M.E., Slocum JR, J.W. och Lei, D. Management Practices in Learning Organizations. *Organizational Dynamics*. 5-17.

Morrison, E och Bies, R. (1991). Impression Management in the Feedback-seeking Process: A Literature Review and Research Agenda. *Academy of Management Review* 18 (3), 522-541.

Moss, S.E., Valenzi, E.R. och Taggart, W. (2003). Are you Hiding from your Boss? The Development of a Taxonomy and Instrument to Assess the Feedback Management Behaviours of Good and Bad Performers. *Journal of Management* 29(4), 487-510.

Northcraft, G.B. och Ashford, S.J. (1990). The Preservation of Self in Everyday Life: the Effects of Performance Expectations and Feedback Context on Feedback Inquiry. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 47, 42-64.

Price, A. (2004). *Human Resource Management in a Business Context* 2nd ed. Thomson learning. London

Studentconsulting. (No date). Studentconsulting. Hämtat 16 maj, 2006 från [www.studentconsulting.se](http://www.studentconsulting.se)

Svenning, C. (1997). *Metodboken*. Lorentz Förlag. Andra upplagan. Lund.

Thurén, T. (2002). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Liber. Malmö

Tracey, J.B., Tannenbaum, S.I. och Kavanagh, M.J. (1995). Applying Trained Skills on the Job: The Importance of the Work Environment. *Journal of Applied Psychology* 80(2), 239-252.

Tuckey, M., Brewer, N. och Williamson, P (2002). The Influence of Motives and Goal Orientation on Feedback Seeking. *Journal of Occupational and Organizational Psychological Society* 75 195-216.

Van der Heijden, B & Nijhof (2004). The Value of Subjectivity: Problems and Prospects for 360-degree Appraisal Systems. *International Journal of Human Resource Management* 15 (3).

Varey, R. J. (1995). A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage. *Journal of Marketing Management* 11, 41-54.

Warg, R och Nyman, N. (2005). *Intern marknadsföring en fallstudie av Malmia hotell AB (C – uppsats från Ekonomiprogrammet)*. Luleå Tekniska Universitet, IES, 971 87 Luleå.

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods* 2nd ed. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks.

Intervju med Adecco, Merja Kenttäla chef för Luleåkontoret. Den 18 maj 2006

Intervju med Läkarjouren, Annika Högström VD. Den 17 maj 2006

Intervju med Manpower, Mikael Stridsman chef/säljare för Luleåkontoret. Den 17 maj 2006

Telefonintervju med Elin Persson, marknadsansvarig på Studentconsulting i Stockholm. Den 16 maj 2006

## **Appendix 1: Intervjuguide**

### **Allmänna frågor?**

1. Berätta kort om er organisation, hur länge har ni funnits i branschen?
2. Hur många anställda har ni, och hur många är på uppdrag hos er?
3. Vad har ni för typ av befattning?
4. Vilka typer av befattningar har anställda?
5. Hur ger ni feedback till anställda? Muntligt, skriftligt?
6. Brukar ni ha kontakt med personalen inför, under och efter ett uppdrag om hur de upplever platsen, arbetsuppgifter och kontakten med kundföretaget? – Hur går det till?
7. Brukar ni ha kontakt med kundföretaget inför, under och efter ett uppdrag om hur de upplever den anställde? – Hur går det till?
8. När får den anställda veta var han/hon ska jobba? (Enligt schema, dagen innan, samma dag...)?
9. Hur snabbt efter en prestation får anställda feedback?

### **360-gradersfeedback**

- Vilka källor använder ni er av för att samla in information om anställda? Ledning, arbetskamrater inom uthyrningsföretaget, arbetskamrater på kundföretaget, övriga kunder. Varför vissa och inte vissa?
- Hur gör ni för att delge feedbackinformationen som har samlats in från olika källor?
- Har den anställde möjlighet att utvärdera sig själv?
- Har ni en nedskriven plan för hur den här feedbackprocessen ska gå till? Varför? Varför inte?
- Hur använder ni informationen från källorna och vad är syftet med att ge feedback för er?

### **Coaching**

- Använder ni er av coaching? Varför? Varför inte?
- Hur använder ni er av coaching – för individ och för organisation?
- Hur ger ni feedback till dem som är coacher?

### **Uppmuntran till dialog**

- Hur informerar ni de förväntningar som ni har på individen?
- Hur informerar ni anställdas om framstegen de gör?
- Hur belönar ni anställda och på vilka grunder?
- Hur identifierar ni den individ som behöver träning och utveckling?
- Hur diskuterar ni feedbacken anställda får?

## **Självkontroll**

- Hur hanterar ni anställda som söker feedback på sin arbetsprestation?
- Hur hanterar ni anställda som inte tar till sig negativ feedback?
- Hur hanterar ni de som varken söker eller undviker feedback?

## **Lärande organisation**

- Hur hanterar ni framgångar i organisationen?
- Hur hanterar ni oenigheter i organisationen?
- Hur gör ni för att anställda ska vara delaktiga i utformande av strategier och policys?
- Hur arbetar ni för att utveckla de anställda?

Har ni något övrigt som ni skulle vilja tillägga?