

Konsultchef i kläm.

En kvalitativ studie om konsultchefers upplevelser av sin psykosociala arbetsmiljö.

Caught in Between.

A Qualitative Study on Consulting Managers' Experiences of their Psychosocial Work Environment.

Författare: Rebecca Bjuhr

Ella Lemming

Nivå: Grundnivå

Kursnamn: Examensarbete för kandidatexamen inom personal och arbetsliv

Kurskod: PA2008

Högskolepoäng: 15 hp

Handledare: Kent Ehliasson

Institution: Institutionen för kultur och samhälle

Examinator: Alexis Rydell

Examinationsdatum: 2025-06-04

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker Open Access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open Access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten Open Access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (öppet tillgänglig på nätet, Open Access):

Ja

Nej

Förord

Vi vill inleda med att rikta ett stort tack till de respondenter som möjliggjort denna studie genom att generöst dela med sig av sin tid, sina erfarenheter och reflektioner. Ert bidrag har varit ovärderligt.

Ett varmt tack riktas även till vår handledare Kent Ehliasson för hans stöd, insiktsfulla synpunkter och vägledning som har hjälpt oss att utveckla arbetet i en meningsfull riktning.

Vi vill också tacka vår opponentgrupp för engagerade diskussioner och konstruktiva kritik som har varit till stor hjälp under uppsatsprocessen.

Slutligen vill vi tacka våra familjer och vänner för ert stöd och tålamod under arbetets gång och inte minst vill vi tacka varandra för ett nära och givande samarbete under denna vårtermin.

Högskolan Dalarna, juni 2025

Ella Lemming Rebecca Bjuhr

Sammanfattning

Konsultchefer har en komplex roll som kombinerar personalansvar, försäljning och operativa uppdrag. De förväntas möta krav från flera håll samtidigt, från kund, konsulter och den egna organisationen vilket ställer höga krav på både flexibilitet och ledarskap. Samtidigt är det en roll som sällan uppmärksammas i forskning om psykosocial arbetsmiljö. Syftet med studien är att undersöka hur konsultchefer upplever sin psykosociala arbetsmiljö utifrån de krav och resurser de möter i sin yrkesroll. Studien bygger på åtta kvalitativa intervjuer med konsultchefer från olika organisationer. Urvalet gjordes målstyrt och breddades genom snöbollsurval. Intervjuerna analyserades tematiskt för att identifiera återkommande mönster i respondenternas upplevelser och erfarenheter. Analysen utgår från JD-R modellen som fokuserar på balansen mellan arbetskrav och arbetsresurser. För att fånga rollens komplexitet kompletteras modellen med begreppet Role Overload för att stärka analysen. Resultatet visar att konsultchefer ofta upplever arbetet som varierat och utvecklande men också gränslöst och krävande. Många beskriver en vardag med höga förväntningar men med begränsat stöd och otydliga mandat. Samtidigt framkommer att förutsättningar som tillit och tydliga ramar kan bidra till motivation och långsiktig balans i yrkesrollen.

Nyckelord: Konsultchef; Psykosocial arbetsmiljö; konsult; trepartsrelation

Abstract

Consulting managers hold a complex role that combines responsibility for personnel, sales, and operational assignments. They are expected to meet demands from several directions at once, from clients, consultants, and their own organization which places high demands on both flexibility and leadership. At the same time, it is a role that has received little attention in research on psychosocial work environment. The aim of this study is to explore how consulting managers experience their psychosocial work environment based on the demands and resources they encounter in their professional role. The study is based on eight qualitative interviews with consulting managers from different organizations. The selection was purposive and expanded through snowball sampling. The interviews were analyzed thematically to identify recurring patterns in the participants experiences. The analysis is based on the Job Demands - Resources (JD-R) model which focuses on the balance between job demands and job resources. To better capture the complexity of the role the model is complemented by the concept of *Role Overload* to strengthen the analysis. The results show that consulting managers often find their work to be varied and stimulating but also boundaryless and demanding. Many describe a workday marked by high expectations but limited support and unclear mandates. At the same time, conditions such as trust and clear structures are shown to promote motivation and long-term sustainability in the role.

Keywords:

Consulting manager; psychosocial work environment; consultant; triadic relationship

Innehållsförteckning

1. Inledning och problemformulering	1
<i>1.2. Syfte</i>	<i>2</i>
2. Tidigare forskning	3
<i>2.1 Konsultbranschen</i>	<i>3</i>
<i>2.2 Konsultchefens roll och förutsättningar</i>	<i>4</i>
3. Teoretisk referensram	6
<i>3.1 Motivering för val av teori: JD–R modellen</i>	<i>6</i>
<i>3.2 Motivering: Role Overload</i>	<i>7</i>
<i>3.3 Job Demands-Resources modellen (JD-R)</i>	<i>7</i>
<i>3.3.1 Role Overload</i>	<i>9</i>
<i>3.5 Begränsningar med modellen</i>	<i>10</i>
4. Metod och tillvägagångssätt	11
<i>4.1 Metodologiskt synsätt och perspektiv</i>	<i>11</i>
<i>4.2 Urval och avgränsning</i>	<i>11</i>
<i>4.4 Datainsamling</i>	<i>13</i>
<i>4.5 Litteratursökning och urval av teoretiskt underlag</i>	<i>14</i>
<i>4.6 Databearbetning genom tematisk analys</i>	<i>14</i>
<i>4.7 Trovärdighet och överförbarhet</i>	<i>15</i>
<i>4.8 Forskningsetiska aspekter</i>	<i>16</i>
<i>4.9 Användning av AI</i>	<i>17</i>
5. Resultat och analys	18
<i>5.1 Konsultchefens roller</i>	<i>18</i>
<i>5.2 Arbetskrav</i>	<i>20</i>
<i>5.3 Arbetsresurser</i>	<i>24</i>
<i>5.4 Psykosocial påverkan</i>	<i>27</i>
6. Diskussion och slutsats	30
<i>6.2 Metoddiskussion</i>	<i>34</i>
<i>6.3 Studiens bidrag</i>	<i>35</i>
<i>6.4 Vidare forskning</i>	<i>36</i>
Referenser	37

Bilagor	41
<i>Bilaga 1. Intervjuguide inklusive information vid start av intervjun</i>	<i>41</i>
<i>Bilaga 2. Informationsbrev.....</i>	<i>43</i>

1. Inledning och problemformulering

I detta kapitel introduceras studiens forskningsområde och problemkontext. Genom att synliggöra den övergripande samhällliga och organisatoriska bakgrunden preciseras den kunskapslucka studien avser att undersöka vilket mynnar ut i ett tydligt formulerat syfte.

Konsultbranschens struktur påverkas av global konkurrens, ökad specialisering och ett starkt resultatfokus (Gross & Poor, 2008; Giertz et al., 2016; Cerruti et al., 2019). Inom sektorn har antalet sysselsatta mer än dubblats de senaste decennierna och i Sverige har antalet ökat från omkring 100 000 till över 250 000 på fyrtio år vilket tydliggör dess växande samhällsekonomiska betydelse (Giertz et al., 2016). Denna utveckling har drivits av snabb teknisk framväxt och ett allt större behov av organisatorisk flexibilitet där externa konsulter används mer som en strategisk resurs än tillfälliga komplement (Giertz et al., 2016; Olofsdotter, 2006). I takt med att arbetsmarknaden förändras har konsultchefens yrkesroll blivit alltmer komplex och konsultchefer förväntas inte bara leda sina medarbetare utan också upprätthålla kundrelationer, hantera försäljning samt själva delta i operativa uppdrag. Dessa parallella uppgifter konkurrerar ofta om tid och uppmärksamhet vilket skapar höga krav på anpassning och tillgänglighet (Håkansson et al., 2013). I rollen agerar konsultchefen arbetsgivare för konsulter som är verksamma hos externa kunder vilket innebär en trepartsrelation där ansvaret för konsulten delas mellan konsultföretaget och kundorganisationen (Augustsson et al., 2010; Woldman et al., 2018; Bidwell & Fernandez-Mateo, 2010). Flera studier pekar på att konsultchefer i denna konstellation ofta saknar reella befogenheter att påverka innehållet i uppdragen för konsulterna trots att de bär det formella ansvaret för både prestation och arbetsmiljö. (Håkansson et al., 2013; Woldman et al., 2018). Detta kan skapa en organisatorisk distans som kan försvåra ett närvarande ledarskap och leda till lojalitetskonflikter samt känslor av otillräcklighet (Olofsdotter 2006; Håkansson et al., 2013). Utöver detta beskrivs rollen som gränslös med krav på emotionellt engagemang, ständig tillgänglighet och växling mellan personalärenden och försäljning ofta utan hjälp från formella stödfunktioner (Augustsson et al., 2010; Giertz et al., 2016). Denna sammansättning av ansvar kan leda till så kallad rollöverbelastning där arbetsmängden och komplexiteten överstiger individens tillgängliga resurser (Tang & Vandenberghe 2021; Huo & Jiang, 2023). Cerruti et al. (2019) lyfter att det saknas kunskap inom området och påpekar i synnerhet på behovet av mer forskning kring hur

det påverkar hälsa och välbefinnande. Det finns därmed ett behov av att synliggöra konsultchefers upplevelse av sin psykosociala arbetsmiljö i relation till de krav och villkor som karakteriserar yrkesrollen. Detta utgör en centralutgångspunkt för studien syfte.

1.2. Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur konsultchefer upplever sin psykosociala arbetsmiljö med särskilt fokus på krav, resurser och rollförväntningar.

2. Tidigare forskning

I detta kapitel presenteras tidigare forskning som är relevant för att förstå det fenomen som undersöks. Genom att tydliggöra centrala teman och identifierade kunskapsluckor etableras det forskningsmässiga sammanhang i vilken studien är förankrad.

2.1 Konsultbranschen

Konsultbranschen rymmer en mängd av olika verksamheter men förenas av en uppdragsbaserad arbetsmodell där tjänster formas av behov och efterfrågan från kund (Sturdy, 2011, Cerruti et al., 2019). Inom konsultbranschen råder en stor variation av inriktningar, sektorspecialiseringar och uppdrag inom exempelvis kartläggningar och utredningar, tekniskt expertstöd och IT-lösningar (Giertz et al., 2016; Gross & Poor, 2008). Det som förenar konsultföretagen är att de levererar kompetens vid behov, ofta på projektbasis och med tydligt resultatfokus vilket skiljer dem från mer traditionella verksamheter med intern kompetensförsörjning (Sturdy, 2011).

Tidigare forskning visar att konsulter ofta arbetar i kundens miljö vilket innebär att deras arbetsmiljö påverkas både av det egna konsultbolagets strukturer och av externa kundorganisationer (Olofsdotter & Augustsson, 2008; Giertz et al., 2016). Konsultrollen kräver hög flexibilitet och anpassningsförmåga vilket kan skapa arbetsvillkor som utmärks av krav och osäkerhet (Sturdy, 2011). Olofsdotter & Augustsson (2008) lyfter att förekomsten av trepartsrelationer är ett av de mest framträdande strukturella kännetecknen i konsultbranschen där konsulten är anställd av konsultföretaget samtidigt som arbetsuppgifterna utförs hos och under ledning av ett externt kundföretag. Detta kan skapa otydliga rollförväntningar och ett behov av att hantera flera intressenters krav samtidigt. Cerruti et al. (2019) beskriver branschen som känslig för konjunktursvängningar vilket medför att arbetsbelastningen kan variera. Under perioder av ekonomisk tillväxt tenderar konsulterna att vara överbelastade med uppdrag medan lågkonjunkturerna kan leda till press på att sälja in nya uppdrag och samtidigt säkerställa fortsatt sysselsättning.

Tidigare studier pekar på att det ständiga skiftet mellan olika uppgifter och krav i konsultarbete kan vara både stimulerande och påfrestande. Ledarskapet delas ofta upp mellan flera aktörer vilket kan leda till otydlighet i ansvarsfördelningen särskilt vad gäller arbetsmiljö och stöd. Konsultföretag som formellt är arbetsgivare saknar ofta insyn i konsultens vardag medan kundföretaget saknar det långsiktiga personalansvaret (Olofsdotter, 2006; Gross och Poor,

2008). Sturdy (2011) menar att denna otydlighet kan skapa belastningar, inte bara för konsulterna utan även för de chefer som ska leda och stötta dem mellan organisationerna. Giertz (2016) och Olofsdotter & Augustsson (2008) redogör att branschen även har en hög rörlighet mellan kunder, uppdrag och platser vilket ökar kraven på snabb anpassning och flexibilitet. Giertz et al (2016) framhåller att konsultrollen ofta innebär att verka i mötet mellan olika och ibland motstridiga krav från konsultföretagets affärs mål och kundens behov vilket skapar organisatoriska och psykosociala utmaningar. Akbar et al (2022) belyser att individer inom kunskapsintensiva branscher ofta upplever oklara roller, brist på stöd och höga prestationskrav. Olofsdotter & Augustsson (2008) menar att dessa belastningar tenderar att förstärkas i uppdrag där anställningstrygghet, tillhörighet och återhämtning är begränsade.

Cerruti et al (2019) uppmärksammar att det fortfarande finns stora kunskapsluckor kring arbetsmiljö och arbetsvillkor i branschen och pekar särskilt på behovet av mer forskning om hur konsultarbete påverkar hälsa och välbefinnande, något som är särskilt relevant för konsultchefer. Sturdy (2011) och Akbar et al (2022) poängterar att konsultsektorn präglas av anpassningsbarhet, specialisering och resultatfokus vilket synliggör vikten av att förstå hur dessa förutsättningar påverkar de personer som leder konsulterna. I nästa avsnitt riktas därför fokus mot konsultchefens roll och de organisatoriska förutsättningar som formar deras psykosociala arbetsmiljö.

2.2 Konsultchefens roll och förutsättningar

Organisationsstrukturen i konsultbranschen sätter konsultchefen i en position som är särskilt krävande och skapar svårigheter som påverkar konsultchefens möjligheter att utöva sitt ledarskap (Olofsdotter & Augustsson 2008; Håkansson et al., 2013). När konsulten befinner sig operativt på en extern arbetsplats tenderar ansvaret att hamna i ett gränsland mellan aktörerna. Det kan skapa en diffus ansvarsfördelning och begränsad insyn i konsulternas vardag för konsultchefen. Som Sturdy (2011) påpekar utmärks denna roll av en brist på formell makt samtidigt som kraven på att leverera ledarskap, stöd och resultat kvarstår. En ytterligare utmaning är den geografiska spridningen av konsulter som innebär att konsultchefen sällan kan bedriva ett närvarande eller relationellt ledarskap i vardagen (Woldman et al., 2018). Grzegorzcyk et al. (2021) påstår att organisatorisk distans tenderar att försvaga chefers möjligheter till kontinuerlig uppföljning och psykosocialt stöd. Den fysiska distansen kombineras med att konsulternas emotionella och professionella lojalitet ofta riskerar att riktas

mot kundorganisationen snarare än konsultföretaget. Vilket enligt Olofsdotter och Augustsson (2008) riskerar att försvaga konsultchefens inflytande över arbetsmiljö och utveckling. Håkansson et al. (2013) lyfter att trepartsrelationen kan försvåra konsultchefens arbete med att skapa kontinuitet och stabilitet i relationerna till sina konsulter vilket i sin tur kan öka känslan av att stå utanför det dagliga arbetet.

Olofsdotter och Augustsson (2008) och Sturdy (2011) beskriver att utöver svårigheterna kopplade till ledarskap på distans och delat ansvar omfattar konsultchefens arbete en bredd av uppgifter. Rollen inkluderar ofta rekrytering, introduktion, arbetsmiljöarbete, lönehantering, utvecklingssamtal, underhålla kundrelationer, samordning samt att säkerställa affärsmässiga mål och försäljning som i vissa fall kombineras med eget operativt konsultarbete vilket ytterligare minskar tid och resurser. Wang et al. (2024) understryker att när krav från flera håll ökar utan motsvarande ökade resurser tenderar stressnivån att stiga och individens förmåga till anpassning att minska. Utöver de organisatoriska och relationella utmaningar som konsultchefer möter i sin yrkesroll är det även relevant att lyfta fram organisationens styrmodell där effektivitet, resultat och mätbarhet är centralt (Sturdy, 2011; Giertz et al., 2016). Det medför att konsultchefer verkar i en struktur där ekonomiska mål ofta prioriteras framför det långsiktiga ledarskapet och det stödjande personalarbetet (Giertz et al., 2016). I denna kontext minskar utrymmet för chefens närvaro och relationella ledarskap vilket kan bidra till en känsla av otillräcklighet eller brist på balans i uppdraget (Håkansson et al., 2013). Giertz et al. 2016 lyfter att deras arbete följs upp genom ekonomiska nyckeltal vilket kan bilda en förväntan på att konsulter ska vara fullt ut debiterade. Vilket i sin tur begränsar utrymmet för åtgärder som rör återhämtning, handledning eller kompetensutveckling. Sturdy (2011) menar att styrmodellen gör att konsultchefer sällan ges möjlighet att arbeta strategiskt utan istället tvingas agera reaktivt utifrån kundens krav och företagets resultatmål. Tidigare forskning visar således att konsultchefer verkar i en komplex organisatorisk kontext med otydliga mandat, delat ansvar och höga krav. Samtidigt är deras egen psykosociala arbetsmiljö fortfarande ett relativt outforskat område vilket motiverar behovet av att undersöka hur rollen upplevs av cheferna själva.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel redogörs för det teoretiska ramverk som används för att analysera det empiriska materialet. Utvalda modeller och begrepp presenteras och motiveras i relation till studiens syfte.

3.1 Motivering för val av teori: JD–R modellen

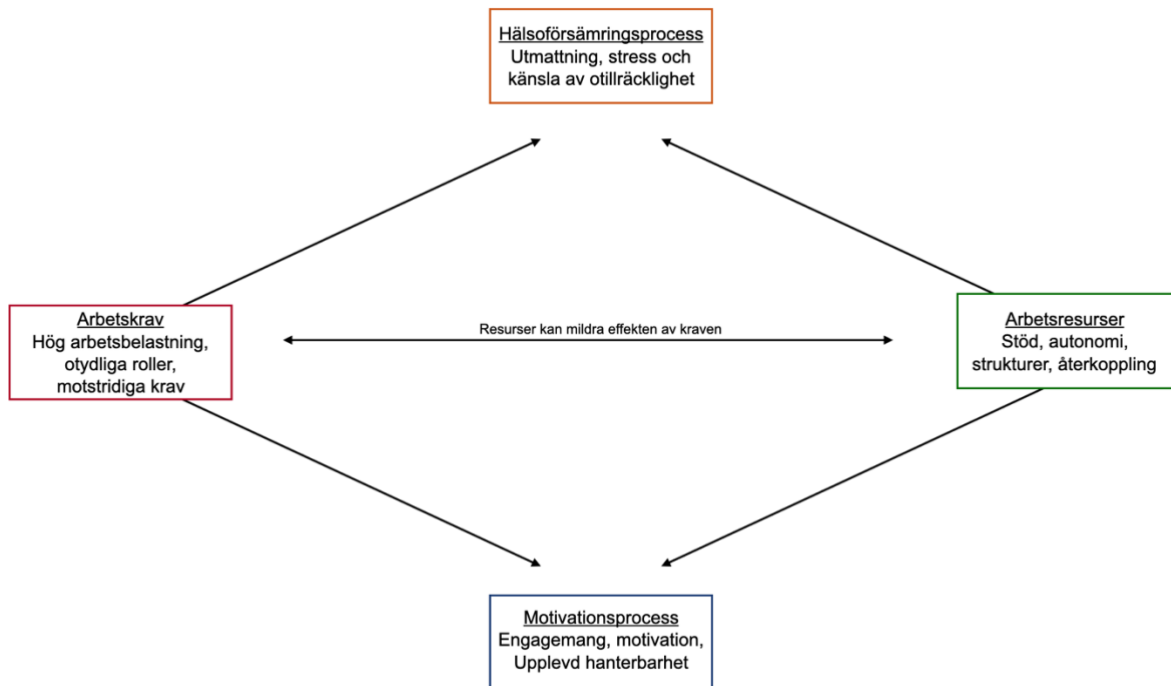
I studier om psykosocial arbetsmiljö finns det flera etablerade modeller att utgå ifrån såsom krav, kontroll, stöd-modellen av Karasek och Theorell (1990) och Self Determination Theory av Deci och Ryan (1985). I denna studie valdes det dock att utgå ifrån Job Demands Resource-modellen (JD-R) då den ansågs ge ett mer flexibelt ramverk samt möjliggjorde en bredare analys där både specifika och generella arbetskrav och resurser kan identifieras. Med konsultchefens mångsidiga yrkesroll i åtanke är Job Demands - Resources modellen (JD-R) särskilt relevant som teoretiskt ramverk då den inte bara fångar de belastningar som rollen innebär utan även de faktorer som kan bidra till hållbarhet och motivation i arbetet. Job Demands - Resources modellen används för att få en fördjupad förståelse för hur konsultchefer upplever sin psykosociala arbetsmiljö i relation till sin yrkesroll. Modellen lämpar sig väl för att undersöka arbetsrelaterad stress och välmående då den fokuserar på balansen mellan arbetskrav och arbetsresurser vilket är särskilt relevant i den komplexa rollen som konsultchef. Genom att tillämpa modellen analyseras det hur olika aspekter av arbetet bidrar till antingen engagemang eller utmattning beroende på tillgång till stödjande resurser. För att besvara studiens syfte ligger fokus på tre centrala komponenter i modellen, arbetskrav, arbetsresurser och konsekvenser. Inom arbetskrav läggs vikt vid faktorer såsom hög arbetsbelastning, motstridiga krav och otydliga rollförväntningar, omständigheter som ofta kännetecknar konsultchefers vardag. Arbetsresurser fokuserar på tillgång till stöd från ledning och kollegor, autonomi, återkoppling och organisatoriska strukturer som möjliggör ett hållbart ledarskap. Slutligen undersöks vilka konsekvenser, som i denna studie kallas psykosocial påverkan, balansen mellan krav och resurser får för konsultchefens välbefinnande, engagemang och upplevda hanterbarhet av arbetet. Modellen konkretiseras i analysen genom att det empiriska materialet först tematiserades och därefter tolkades i relation till modellens centrala komponenter arbetskrav, arbetsresurser och konsekvenser. Citat och beskrivningar sorterades in under dessa teman och analyserades sedan med stöd i JD-R modellen vilket möjliggjorde en strukturerad förståelse av hur konsultchefer upplever sin arbetsmiljö. På så sätt har modellen fungerat som ett analytiskt ramverk som väglett både struktur och tolkning.

3.2 Motivering: Role Overload

Begreppet Role Overload används som ett kompletterande analytiskt verktyg för att öka förståelsen ytterligare av de arbetskrav som konsultchefer upplever i sin yrkesroll. Begreppet är relevant i sammanhang där individer förväntas hantera flera roller och ansvar samtidigt, ofta med begränsade resurser som tid, energi och organisatoriskt stöd. Inom ramen för JD-R modellen kan Role Overload betraktas som en specifik form av arbetskrav som innebär att mängden och komplexiteten i arbetsuppgifterna överskrider individens upplevda kapacitet. Role Overload tillämpas i analysen genom att identifierade teman och citat som uttrycker rollkonflikter, gränslöshet, förväntningar och press som sedan tolkas i relation till begreppet för att synliggöra hur detta påverkar arbetsmiljön. På så sätt bidrar begreppet till att fördjupa analysen av JD-R modellens mer övergripande kategorier.

3.3 Job Demands-Resources modellen (JD-R)

För att analysera konsultchefers psykosociala arbetsmiljö används Job Demands - Resources modellen (JD-R) som ett centralt teoretiskt ramverk. Modellen introducerades av Demerouti, Bakker, Nachreiner och Schaufeli (2001) och har sedan dess fått stort genomslag inom forskning om arbetsrelaterad stress och välmående. JD-R modellen är särskilt relevant för denna studie då konsultchefer ofta arbetar i en miljö med både höga krav och varierande tillgång till resurser. Bakker och Demerouti (2007) och Nylén (2017) betonar att balansen mellan arbetskrav och resurser är avgörande för om arbetet leder till engagemang eller utmattning. Schaufeli (2017) och Hu et al (2011) framhåller att JD-R modellen är bred och flexibel och kan appliceras på många olika typer av yrken och organisationer. Detta gör modellen särskilt värdefull vid studier av psykosocial arbetsmiljö och välmående hos konsultchefer. För att tydliggöra detta visuellt har Bakker & Demeroutis (2007) ursprungliga modell använts för att visa hur den tillämpas i denna studie. I Figur 1 nedan illustreras modellens två övergripande processer, en hälsoförsämringsprocess och en motivationsprocess i relation till de arbetskrav och arbetsresurser som är centrala i analysen.



Figur 1: Bearbetad illustration av JD-R-modellens två huvudprocesser. Egen bearbetning utifrån Bakker & Demerouti (2007).

Schaufeli (2017) och Hu et al (2011) beskriver att modellen utgår från antagandet att alla yrken omfattar både arbetskrav och arbetsresurser.

Arbetskrav innefattar psykiska, sociala eller organisatoriska aspekter av arbetet som kräver ihållande mental ansträngning och därmed kan orsaka psykologiska påfrestningar som kan innebära hög arbetsbelastning, emotionella krav, tidspress och rollkonflikter.

Arbetsresurser avser de aspekter av arbetet som hjälper individen att uppnå arbetsmål, minskar negativa effekter av arbetskrav och stimulerar inre motivation. Arbetsresurser kan innebära socialt stöd från kollegor och ledning, autonomi, återkoppling på prestation, möjligheter till kompetensutveckling samt strukturella resurser som tydliga processer och system ses som viktiga för att möjliggöra en hållbar psykosocial arbetsmiljö.

Schaufeli (2017) berättar vidare att JD-R modellen beskriver två grundläggande processer:

(1) Hälsoförsämringsprocessen innebär att höga *arbetskrav* och brist på resurser kan leda till utbrändhet och därigenom negativa konsekvenser som sjukfrånvaro, låg prestation och minskad organisatorisk lojalitet. Wang et al. (2024) betonar att när arbetskraven är höga och resurserna otillräckliga ökar risken för stressrelaterad ohälsa och minskad anpassningsförmåga.

(2) Motivationsprocessen innebär att tillgång till *arbetsresurser* främjar arbetsengagemang vilket i sin tur leder till positiva effekter som ökad lojalitet, förbättrad prestation och minskad personalomsättning.

Hu et al (2011) betonar att JD-R modellen inte bara beskriver direkta effekter där krav och resurser påverkar var för sig utan också att resurser kan minska effekten av krav. Till exempel kan starkt socialt stöd och anpassade eller tillgängliga resurser göra att höga arbetskrav upplevs som mindre belastande. De lyfter även fram att krav och resurser tillsammans kan skapa samverkande effekter där arbetsengagemanget blir särskilt starkt, förutsatt att både krav och resurser är höga. Schaufeli (2017) beskriver att en viktig vidareutveckling av modellen är inkluderingen av personliga resurser såsom målmedvetenhet och självtillit vilka påverkar hur individer tolkar och hanterar arbetskrav. Vidare har begreppet ledarskap integrerats i modellen, ledarskap kännetecknas av att inspirera, stärka och skapa samhörighet vilket i sin tur tillgodoser medarbetares psykologiska behov av autonomi, tillhörighet och kompetens. Engagerade ledare bidrar till att reducera arbetskrav och till att förstärka arbetsresurser och spelar en central roll i att förebygga utbrändhet och främja arbetsengagemang.

3.3.1 Role Overload

För att fördjupa förståelsen av de arbetskrav som konsultchefer möter används begreppet Role Overload. Inom ramen för JD-R-modellen kan Role Overload förstås som en särskilt krävande form av rollrelaterad belastning där individens uppdrag, förväntningar och ansvar överstiger de resurser som står till förfogande såsom tid, energi och stöd (Tang & Vandenberghe, 2021). I yrkesroller där många krav ska hanteras parallellt och där gränserna mellan olika ansvar är otydliga kan det bli svårt för individen att prioritera, avgränsa och återhämta sig. Begreppet bidrar därmed ett analytiskt djup till JD-R modellens bredare kategorisering av arbetskrav. Tang och Vandenberghe (2021) visar att Role Overload ofta förekommer i roller med stort ansvar och högt tempo där tiden sällan räcker till och där arbetsuppgifterna är utspridda över flera funktioner. Resultatet blir ofta en upplevd press som inte bara påverkar prestation och välmående i stunden utan som på sikt kan leda till utmattning och känslor av otillräcklighet.

Huo och Jiang (2023) betonar att Role Overload kan leda till konflikter mellan arbetsliv och privatliv och att långvarig överbelastning kan minska individens upplevelse av karriärutveckling och motivation. Detta synliggör en viktig aspekt i förståelsen av hur

arbetskrav kan få konsekvenser över tid särskilt när de inte balanseras av tillräckliga resurser. Wang et al. (2024) lyfter att chefer som förväntas möta behov från ledning, medarbetare och externa intressenter samtidigt ofta upplever ökad psykologisk belastning och minskad benägenhet att driva förändringsarbete. I konsultbranschen förstärks detta ytterligare, konsultchefer förväntas inte bara hantera personalansvar, kundrelationer och försäljningskrav, utan också genomföra eget uppdrag inom samma tjänst. Olofsdotter & Augustsson (2008) beskriver hur denna roll ofta kännetecknas av vagt definierade organisatoriska ramar och begränsat stöd vilket skapar en arbetssituation där konsultchefen behöver navigera mellan flera roller utan tydliga gränser. Mot denna bakgrund utgör Role Overload ett komplement till JD-R-modellen. Begreppet gör det möjligt att närmare undersöka hur just komplexiteten i rollen påverkar den psykosociala arbetsmiljön, inte bara genom mängden krav utan genom den svårighet det innebär att hantera krav som drar åt olika håll samtidigt. Det bidrar till att synliggöra konsultchefens särskilda utsatthet i en gränslös arbetsvardag. Genom att använda Role Overload som analytiskt verktyg blir det möjligt att förstå hur obalansen mellan krav och resurser tar sig uttryck i just denna yrkesgrupp och vilka risker det kan innebära på både individ- och organisationsnivå.

3.5 Begränsningar med modellen

Det finns vissa begränsningar med JD-R modellen som teoretiskt ramverk. En potentiell kritik är att modellen fokuserar på relationen mellan arbetskrav och arbetsresurser på individnivå vilket kan innebära att faktorer som organisationskultur, ledarskapsklimat och branschspecifika förutsättningar riskerar att hamna i skymundan (Schaufeli, 2017). Detta kan vara en begränsning när det gäller att fullt ut förstå de villkor som formar konsultchefers psykosociala arbetsmiljö. En annan aspekt att beakta är att JD-R modellen ofta används för att mäta arbetsmiljö utifrån kvantitativa metoder medan denna studie är kvalitativ, detta innebär att begrepp som arbetskrav och arbetsresurser i detta fall tolkas utifrån deltagarnas subjektiva upplevelser och inte genom standardiserade mått (Bakker & Demerouti, 2007). Även om modellen är flexibel nog att användas inom olika forskningsmetoder bör detta beaktas vid tolkning av resultatet. Att utgå från en enskild teoretisk modell innebär en avgränsning vilket medför en risk att andra faktorer eller perspektiv som påverkar konsultchefers upplevelser inte fångas upp inom modellens ramar. Därför kompletteras modellen med andra begrepp för att ge en mer heltäckande bild vilket i denna studie görs genom att inkludera begreppet Role Overload i analysen.

4. Metod och tillvägagångssätt

I detta kapitel redovisas studiens vetenskapsteoretiska utgångspunkter, forskningsdesign samt metodologiska överväganden. Fokus ligger på att förklara det praktiska tillvägagångssättet samt att belysa studiens trovärdighet och forskningsetiska förankring.

4.1 Metodologiskt synsätt och perspektiv

Syftet med denna studie är att utforska hur konsultchefer upplever sin psykosociala arbetsmiljö i en mångfacetterad yrkesroll där ansvar för personal, kundrelationer och försäljning samt operativa uppgifter sammanfaller. Fokus ligger på deltagarnas erfarenheter av arbetskrav, arbetsresurser och balansen mellan deras olika roller. För att fördjupa förståelsen för detta komplexa fenomen har en kvalitativ forskningsansats valts. Langemar (2008) och Bryman (2018) menar att kvalitativ metod lämpar sig särskilt väl när målet är att fånga subjektiva erfarenheter och skapa mening i individers berättelser. Kvalitativ forskning syftar alltså till att förstå hur människor upplever, tolkar och ger mening åt sin verklighet. Studien är inspirerad av ett fenomenologiskt synsätt med syftet att öka förståelsen av konsultchefers upplevda erfarenheter av sin psykosociala arbetsmiljö. I linje med Van Manen (2007) betraktas upplevelser inte som objektiva fakta utan som meningsbärande och sammankopplade med konkreta relationer, handlingar och situationer. Denna ansats är särskilt relevant då konsultchefernas erfarenheter formas i ett komplext organisatoriskt sammanhang där yrkesrollen innebär samspel med flera aktörer, motstridiga krav och höga förväntningar på prestation. Studien är inspirerad av fenomenologin då den strävar efter att beskriva och synliggöra erfarenheter så som de upplevs av individen. Den levda erfarenheten står i centrum och forskarens roll är att närma sig deltagarnas berättelser med öppenhet och eftertanke. Analysen har en abduktiv ansats vilket betyder att forskarna växlar mellan teori och empiri under forskningsprocessen (Allwood & Erikson, 2021). Det möjliggör en fördjupad förståelse där tidigare kunskap och deltagarnas beskrivningar samspelar i utvecklingen av en djupare förståelse av deltagarnas erfarenheter och upplevelser.

4.2 Urval och avgränsningar

Urvalet i denna studie har avgränsats till personer som arbetar som konsultchefer i svenska konsultorganisationer. Studien inkluderar chefer med operativa, personalrelaterade och försäljningsmässiga ansvarsområden vilket möjliggör att undersöka olika aspekter av det uppdrag som konsultchefer upplever i relation till sin psykosociala arbetsmiljö. Andra

chefs nivåer, HR-funktioner samt konsulter utan chefsansvar har inte inkluderats i studien. Studien fokuserar inte heller på kön, ålder eller branschspecifika skillnader då syftet är att utforska psykosociala arbetsvillkor utifrån den specifika rollens innehåll. Urvalet i denna studie har genomförts i en kombination av målstyrt urval, snöbollsurval och bekvämlighetsurval. Detta i syfte att öka möjligheten att deltagarna besitter relevant erfarenhet och kunskap för att kunna bidra med insikter om den psykosociala arbetsmiljö som konsultchefer verkar inom (Langemar, 2008; Bryman, 2018). Studien inleddes med ett målstyrt urval av två konsultchefer som uppfyllde studiens kriterier. Därefter tillfrågades respondenterna om de kände till andra personer inom yrkesrollen i andra organisationer som kunde bidra med relevanta perspektiv och bredda urvalet av erfarenheter. Vilket möjliggjorde en kontakt med chefer från olika företag inom konsultsektorn. Här övergick urvalsstrategin till ett snöbollsurval där deltagarna rekommenderar andra personer med liknande erfarenheter. Snöbollsurvalet möjliggjorde en iterativ och flexibel urvalsprocess i linje med studiens abduktiva ansats (Langemar, 2008; Bryman, 2018). Samtidigt innebar detta en metodologisk begränsning eftersom det finns en risk att deltagarna delar liknande erfarenheter, perspektiv eller organisatoriska kontexter. Detta kan minska variationen i materialet och påverka resultatets bredd. Denna risk har beaktats genom att eftersträva variation i deltagarnas organisatoriska tillhörighet och ansvarområden. Studien inkluderar 8 chefer vilket bedöms vara ett tillräckligt stort urval för att identifiera återkommande teman och uppnå teoretisk mättnad. Malterud et al. (2016) beskriver att urvalsstorleken i kvalitativ forskning bör vägledas av begreppet *information power*, där det är datamaterialets relevans, variation och djup som avgör snarare än antalet deltagare. Det innebär att även ett mindre urval kan generera djupgående analytiska insikter förutsatt att deltagarna har erfarenhet inom området och att intervjuerna är rika på innehåll.

Urvalskriterium	Motivering
Verksam som konsultchef	Rollen är studieobjektet
Kombinerade ansvarområden (personal, försäljning, operativt arbete)	För att fånga den rollstruktur studien syftar att utforska
Arbetar i konsultföretag	Kontextualiserar trepartsrelation och konsultstruktur
Deltar (eller har deltagit) i försäljnings-/konsultarbete	För att fånga komplexiteten i rollen
Har erfarenhet av operativa uppgifter	Rollen ska innefatta både ledning och operativt arbete
Minst 1 års erfarenhet i rollen	För att respondenterna ska kunna reflektera över rollens krav och villkor

Tabell 1. Primära urvalskriterium.

Viss variation i dessa aspekter kan däremot bidra till en mer nyanserad förståelse av chefers upplevelser. Då syftet är att undersöka hur konsultchefer upplever sin psykosociala arbetsmiljö har urvalet utformats för att fånga variation och meningsmättnad snarare än representativitet. Detta ökar möjligheten till överförbarhet, det vill säga att läsaren själv kan avgöra i vilken mån resultaten kan bidra till förståelse i liknande organisatoriska miljöer (Langemar, 2008).

4.4 Datainsamling

Datainsamlingen i denna studie har skett genom semistrukturerade intervjuer med målet att identifiera återkommande teman och mönster i respondenternas beskrivningar. Intervjuerna genomfördes digitalt via Zoom under perioden april till maj 2025. Denna genomförandeform valdes för att underlätta deltagande oberoende av geografisk plats och möjliggjorde en flexibel tidsplanering. Faktorer som togs hänsyn till som kan vara begränsande under digitala intervjuer är att det finns en risk för tekniska problem samt att personen som intervjuar inte har kontroll över om respondentens intervjumiljö är fri från störningsmoment. Samtliga intervjuer spelades in med deltagarens samtycke, detta möjliggjorde en noggrann transkribering och analys. Semistrukturerade intervjuer valdes eftersom det ger utrymme för detaljerade, nyanserade och kontextuellt grundade berättelser vilket är centralt för att fånga konsultchefers upplevelser av psykosociala arbetsvillkor och komplexa rollkrav. För att möjliggöra detta anpassades intervjuerna efter respondentens svar och situation. Den ursprungliga intervjuguiden användes som ett stöd men justerades under studiens gång för att bättre fånga de teman och nyanser som växte fram i mötet med empirin. Denna flexibilitet är förenlig med både den abduktiva ansatsen och fenomenologins strävan efter att låta förståelsen växa fram i tolkningen (van Manen, 2007; Allwood & Eriksson, 2021). En viktig del i datainsamlingen är att eftersträva så kallade *thick descriptions*, det vill säga rika och meningsbärande beskrivningar som speglar både upplevelser och den kontext de äger rum i. Inom kvalitativ forskning betonas värdet av att skapa djupgående och kontextuella förståelser av sociala sammanhang (Bryman, 2018). Samtidigt medför metoden vissa begränsningar, eftersom intervjuerna är öppna till sin karaktär kan svaren variera i både innehåll och form, något som kan göra tolkning och tematisering mer utmanande (Langemar, 2008; Andreasson & Johansson, 2024). Att intervjuguiden utvecklades under studiens gång bidrog till en ökad variation i frågeformuleringar och fokusområden. Dessa variationer har hanterats genom att hålla fast vid övergripande teman och en systematisk analysprocess i linje med studiens syfte och teoretiska ram. Den senaste versionen av intervjuguiden bifogas i studien (*se bilaga 1*).

4.5 Litteratursökning och urval av teoretiskt underlag

För att skapa en teoretisk grund för studien genomfördes en systematisk insamling av vetenskaplig litteratur. Målet var att identifiera teorier och tidigare forskning som kunde bidra till en förståelse för konsultchefers psykosociala arbetsmiljö. Sökningarna genomfördes i databaserna Summon och Web of Science där urvalet begränsades till peer review granskade artiklar inom relevanta ämnesområden som rör trepartsrelationer, psykosocial arbetsmiljö och ledarskap inom konsultbranschen. För att säkerställa kvaliteten prioriterades artiklar publicerade i tidskrifter som återfanns på nivå 1 eller 2 på Kanalregistret. Av de totalt arton vetenskapliga artiklar som inkluderades i studien var tolv på nivå 1 och fem på nivå 2. En av dessa var peer review granskad men återfanns inte i Kanalregistret, den inkluderades ändå då den ansågs komplettera övrig litteratur på ett meningsfullt sätt särskilt genom att bidra med aktuella och tillämpbara perspektiv. Till metodavsnittet valdes även fyra facklitterära böcker som behandlar kvalitativ metod, datainsamling och analys.

4.6 Databearbetning genom tematisk analys

Analysen av det empiriska materialet genomfördes med hjälp av tematisk analys enligt Braun och Clarke (2006) i syfte att systematiskt identifiera återkommande teman och meningsbärande mönster i respondenternas berättelser. Tematisk analys är en användbar metod för att undersöka subjektiva upplevelser och sociala processer vilket överensstämmer med studiens syfte att utforska hur konsultchefer upplever sin psykosociala arbetsmiljö (Langemar, 2008). Efter att de semistrukturerade intervjuerna genomfördes har materialet transkriberats i sin helhet med undantag för pauser, upprepningar och utfyllnadsord som inte bedömts tillföra analytiskt värde. För att skydda deltagarnas anonymitet har varje respondent tilldelats ett kodnamn, exempelvis Chef X eller Chef Z. Vår analys har inspirerats av Braun och Clarkes (2006) steg för tematisk analys.

I det första steget i analysprocessen lästes samtliga transkriberade intervjuer enskilt och noggrant i syfte att bekanta sig med materialet och skapa en djupare förståelse för innehållet. Samtidigt som initiala tankar och reflektioner dokumenterades för att identifiera centrala uttryck i materialet som kunde vägleda det fortsatta analysarbetet. I nästa steg identifierades meningsbärande delar i texten gemensamt och hög prioritet lades på att reflektera och diskutera kring tolkningen av materialet för att sedan bryta ned det i mindre delar, genom att påbörja tematisering av innehållet och urskilja mönster i respondenternas upplevelser. För att göra det

tydligt användes färgkoder i den löpande texten som sedan matchades med potentiella teman med samma färgkod. Under tiden identifierades mönster och återkommande upplevelser i materialet. Slutgiltiga teman började ta form som övergripande tolkningsramar efter deras betydelse i relation till studiens syfte. De teman som identifierats utvärderades sedan tillsammans för att försäkra att de var meningsfulla, tydligt avgränsade samt speglade det övergripande mönstret i materialet. I denna del av processen rör sig forskaren mellan det empiriska materialet och teorin för att skapa en djupare förståelse för det studerade fenomenet och tolka respondenternas berättelser. De teman som valts ut namngavs på ett sätt som förklarar deras innebörd i relation till syftet och de teman som framkom var; Konsultchefens roller, Arbetskrav, Arbetsresurser och Psykosocial påverkan. Slutligen sammanställdes resultatet till en strukturerad analys.

De teman som identifierades beskrivs med stöd av citat från respondenterna för att visa hur de kommer till uttryck i det empiriska materialet. Samtidigt kopplades teman och tolkningar till studiens teoretiska ramverk för att göra det möjligt att förstå respondenternas upplevelser i ett större sammanhang. Målet med detta steg är att presentera en helhetsbild som både är lätt att följa och är meningsfull i relation till studiens syfte. Denna process är iterativ snarare än linjär och möjliggör en fördjupad förståelse genom att pendla mellan del och helhet i materialet. Den analytiska struktureringen har genomförts genom att identifiera meningsbärande delar i intervjuerna som relaterar till studiens syfte. Här intas en aktiv tolkningsroll där teman inte förstås som objektivt "upptäckta", utan som meningsbärande mönster formade i samspelet mellan deltagarnas berättelser och forskarens förförståelse (Braun & Clarke, 2006). Den teoretiska ramen har således inte styrt analysen i förväg utan förståelsen har vuxit fram genom en dynamisk dialog mellan datamaterialet och relevanta modeller och begrepp (Andreasson & Johansson, 2024; Allwood & Erikson, 2021).

4.7 Trovärdighet och överförbarhet

För att stärka studiens trovärdighet har forskningsprocessens alla steg dokumenterats från urval och transkribering till analytisk strukturering och analys på ett systematiskt sätt. Detta gör det möjligt för läsaren att följa hur teman identifierats och tolkats, vilket enligt Bryman (2018) är centralt för kvalitativ forskning. De analytiska etiketterna har granskats gemensamt för att styrka att tolkningarna är välgrundade och inte styrs alltför starkt av förförståelse. Eftersom

studien har en kvalitativ och fenomenologisk inriktning är syftet inte att uppnå statistisk generaliserbarhet. Istället eftersträvas överförbarhet, det vill säga att resultaten kan bidra med förståelse även i andra liknande organisatoriska kontexter (Langemar, 2008). För att möjliggöra detta har det eftersträvats att ge rika och kontextuella beskrivningar av deltagarnas arbetsvardag och de organisatoriska villkor de verkar inom, i linje med principen om thick descriptions (Bryman, 2018). I enlighet med Braun och Clarke (2006) ska forskaren se sig själv som en aktiv medskapare av kunskap och ska därav regelbundet reflektera över hur perspektiv och erfarenheter formar analysen.

4.8 Forskningsetiska aspekter

Studien har genomförts i enlighet med de forskningsetiska riktlinjer som fastställts av Vetenskapsrådet (2024) samt de principer som beskrivs av Bryman (2018) och Langemar (2008). Dessa omfattar; *Informationskravet*, *Samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet* vilka tillsammans syftar till att försäkra att respondenter behandlas med respekt, integritet och omsorg genom hela forskningsprocessen. I linje med *informationskravet* informerades samtliga respondenter genom ett informationsbrev där studiens syfte, tillvägagångssätt och användning av insamlat material redovisades (*se bilaga 2*). Det betonades att deltagandet var frivilligt och att medverkan kunde avbrytas när som helst utan konsekvenser. *Samtyckeskravet* uppfylldes genom att samtliga deltagare gav muntligt samtycke innan intervjuerna påbörjades. För att skydda deltagarnas identitet tillämpades *konfidentialitetskravet* genom att allt material avidentifierades vilket innebär att inga namn, arbetsplatser eller andra identifierbara uppgifter förekommer i analysen eller resultatredovisningen. För att särskilja deltagarna har varje respondent tilldelats ett kodnamn som Chef X, Chef Z. *Nyttjandekravet* säkerställdes genom att det insamlade materialet endast använts för forskningsändamål inom ramen för detta examensarbete. Materialet har lagrats en enhet som enbart forskarna haft tillgång till och kommer att raderas efter att analysen är slutförd i enlighet med rådande riktlinjer (Vetenskapsrådet, 2024). Inför studiens genomförande reflekterades det även över särskilda etiska aspekter kopplade till ämnesområdet. Då studien berör konsultchefers upplevelser av krav, rollkonflikter och känslor av otillräcklighet kunde vissa frågor upplevas känslomässigt utmanande. För att motverka detta formulerades intervjufrågorna på ett öppet och icke värderande sätt och det tydliggjordes att respondenternas utsagor inte kommer att kunna kopplas till deras arbetsplats eller person.

4.9 Användning av AI

I denna studie har verktyget ChatGPT använts som ett stöd i utvalda moment av forskningsprocessen. Det har främst rört utformningen av ett första utkast till intervjuguide där AI bistått med strukturförslag och exempel på frågor utifrån studiens syfte. För att möjliggöra detta har verktyget instruerats genom att tillhandahållas studiens problemformulering, syfte och relevanta beskrivningar av det teoretiska och empiriska sammanhanget. Samtliga frågor har därefter bearbetats manuellt och anpassats utifrån våra egna överväganden.

AI har även använts för att översätta enskilda teoretiska begrepp från engelska till svenska, i syfte att bidra med förståelse av komplexa resonemang i forskningslitteraturen. Under skrivprocessen har ChatGPT använts som ett verktyg för att generera förslag på disposition, detta inslag har enbart fungerat som inspiration och samtliga förslag har reviderats av oss manuellt. Användningen har skett i enlighet med Högskolan Dalarnas policy för generativ AI, där AI betraktas som ett komplement snarare än ett ersättningsverktyg. Arbetet har genomförts med medvetenhet om forskningsetiska överväganden, inklusive transparens, källkritik och dataskydd (Högskolan Dalarna, 2025). Ingen känslig information har delats med externa system och användningen har haft en stödjande funktion inom ramen för självständigt författande. Det finns en medvetenhet om att AI-genererade förslag kan präglas av underliggande bias eller generaliseringar. Därför har samtliga förslag från AI granskats kritiskt och anpassats manuellt utifrån studiens syfte, kontext och forskningsetiska överväganden.

5. Resultat och analys

I detta kapitel presenteras resultatet av den tematiska analysen och tolkas med stöd i studiens teoretiska ramverk. Kapitlets struktur syftar till att synliggöra återkommande mönster i deltagarnas beskrivningar och relatera dessa till studiens analytiska syfte.

5.1 Konsultchefens roller

Det inledande temat belyser hur konsultchefer själva beskriver sin yrkesroll, ett uppdrag som enligt dem rymmer en stor bredd av ansvarsområden och funktioner. Personalansvar, kunddialog, operativ närvaro och försäljningsansvar vävs ofta samman i vardagen och uppgifterna tycks sällan följa en linjär eller avgränsad struktur. Rollen förväntas rymma allt från strategiska insatser till operativa inslag, ofta under samma dag. Några chefer berättar hur en arbetsdag kan börja i samtal med en konsult, förflytta sig till en kunds kravställning och därefter landa i ett uppföljningsmöte om budget. Att växla mellan dessa uppdrag uppges vara en del av det dagliga arbetet men skapar också en känsla av att aldrig riktigt kunna prioritera. Beskrivningar från cheferna förstärker bilden av en yrkesroll där flera uppdrag och ansvar löper parallellt utan tydlig uppdelning. Det som börjar som en reflektion över det egna arbetets innehåll övergår till en förvåning över hur omfattande rollen faktiskt är.

Jag har ju personalansvar [...] verksamhetsansvar, rekrytering [...] också ansvar för att leverera ett resultat. Jag har kontakt med kunder, jag jobbar med affärer och anbud. [...] personal och beläggning. Sen jobbar jag i uppdrag själv [...] har förväntan på en viss del beläggning och debiterbar tid mot kund. [...]. När man säger det så här, så inser man att man har många strängar på sin lira. (Chef H)

”Det går knappt att beskriva vad jag gör [...] det beror helt på vilken dag du frågar. Ena dagen säljer jag in uppdrag, nästa dag har jag ett akut personalsamtal och sen hoppar jag in i ett projekt.” (Chef G)

Detta kan förstås i ljuset av hur konsultchefsrollen ofta präglas av motstridiga förväntningar och växlande fokus. Rollen rymmer flera organisatoriska dimensioner som inte alltid är samordnade, vilket skapar ett rörligt uppdrag snarare än en fixerad funktion. Flera forskare beskriver denna typ av chefsposition som en sammansatt rollstruktur med överlappande gränser

(Gross & Poor, 2008; Sturdy, 2011; Olofsdotter, 2008), där individen förväntas förflytta sig mellan affärer, personal och leverans utan ett tydligt mandat i något av dessa fält.

Samtidigt framträder en bild av rollen som mångfacetterad och varierad, ibland krävande men inte nödvändigtvis negativ. En chef uttrycker att det just är bredden och variationen som gör rollen stimulerande även om den innebär viss otydlighet.

"Jag gillar att det är så brett. Ena dagen är jag i säljmöte, nästa dag håller jag utvecklingssamtal eller stöttar en konsult i en svår situation [...] det är mycket men det är också det som gör det kul." (Chef F)

Detta synsätt ligger nära beskrivningar i tidigare forskning där rollen ses som självstyrd och dynamisk men samtidigt organisatoriskt oreglerad. Flera studier visar att konsultchefer ofta bär ett omfattande operativt och strategiskt ansvar utan tillgång till stödfunktioner (Giertz et al., 2016; Cerruti et al., 2019). Samt att detta ansvar i praktiken förväntas hanteras på individnivå genom självledarskap även i avsaknad av strukturellt stöd.

I flera intervjuer beskrivs också hur rollen förflyttas mellan olika aktörer, medarbetare, kund och organisation där varje relation innebär olika typer av krav, gränser och ansvarsfördelning.

"Man hamnar i kläm mellan att vara chef och att vårda ett förhållande mot kund." (Chef B)

Denna position kan förstås genom det som i forskningen benämns som strukturell oförutsägbarhet, där ansvar och inflytande inte är samordnade. I trepartsrelationer tenderar rollen att förskjutas mellan att vara ledare, samordnare och mellanhand, en rörelse som skapar otydliga mandat och ökad rollkomplexitet (Olofsdotter, 2006; Håkansson et al., 2013; Bidwell & Fernandez-Mateo, 2010). Här framträder en roll utan fasta gränser där konsultchefen förväntas navigera mellan olika förväntningar och intressen utan tydliga ramar eller mandat. Rollens innehåll formas i mötet mellan organisationens krav och relationernas praktik inte genom formella uppdrag, utan genom det arbete som faktiskt måste göras.

5.2 Arbetskrav

Samtliga intervjuer visar att konsultchefers yrkesroll är både skiftande och allsidig och ett genomgående tema är de höga och ibland oförenliga arbetskrav som kännetecknar rollen. Cheferna beskriver att de dagligen förväntas balansera personalansvar, försäljning, kundrelationer och eget konsultarbete. En kravbild som upplevs som invecklad och krävande. En chef illustrerar detta när hen beskriver sig själv som både navet och stötdämparen där kraven från konsulter, kunder och ledning möts. Denna upplevelse av rollen förstärks ytterligare av de förväntningar som ställs på rollen där de förväntas vara både resultatdrivna och relationsorienterade vilket beskrivs skapa en ständig spänning mellan olika ansvarsområden.

“Man ska vara lösningsorienterad, tillgänglig, affärsdrivande och samtidigt se till att människorna utvecklas och mår bra det gör att man som chef inom den här branschen iallafall, går på en balansgång.” (Chef E).

Inom ramen för JD-R modellen omfattar arbetskrav de delar av arbetet som kräver kontinuerlig fysisk eller mental ansträngning och som därigenom kan leda till stress eller annan psykologisk belastning. Det kan handla om faktorer som hög arbetsbelastning, korta tidsramar, emotionella utmaningar eller otydligt ansvar (Schaufeli, 2017). I konsultchefers vardag kan dessa krav ta sig i uttryck i exempelvis behovet att hantera många roller samtidigt, styra sig mellan olika intressenters förväntningar eller hantera oförutsedda situationer. Den beskrivning som kommer fram ur resultatet speglar JD-R modellens syn på att arbetskrav inte bara handlar om arbetsmängd utan även om kravens sociala och organisatoriska komplexitet (Bakker & Demerouti, 2007). Personalansvaret lyfts fram av flertalet respondenter som särskilt krävande inte minst när det kombineras med ansvar för operativt konsultarbete och försäljning. Detta överensstämmer med Giertz et al. (2016) som framhåller att konsultrollen kännetecknas av att den utövas i gränslandet mellan kundens behov och konsultföretagets affärs mål, krav som inte sällan är oförenliga vilket i sin tur kan skapa psykosociala utmaningar.

Flera av cheferna beskriver att arbetsbelastningen ofta underskattas i organisationens planering och förväntningar vilket leder till en känsla av att aldrig riktigt hinna med. Trots att ledningen är medveten om att chefsrollen är svår upplever respondenterna sällan att detta återspeglas i hur mål, resurser och deadlines sätts. Det finns en upplevelse av att nya ansvarsområden och arbetsuppgifter tillkommer löpande utan att något tas bort eller omfördelas. Trots den höga

arbetsbelastning som upplevs av cheferna tas detta sällan upp som en organisatorisk risk utan ses som något normalt för rollen vilket i sin tur försvårar möjligheten att sätta gränser.

”Vi har ju väldigt många ansvarsområden i vår roll, så det blir ju en utmaning såklart. Men samtidigt så tar man ju ingen hänsyn till det när man beräknar vad en chef ska göra.” (Chef C)

Denna obalans mellan faktisk kapacitet och förväntningar kan skapa en upplevelse av otillräcklighet och kan förstås utifrån begreppet Role Overload som syftar på situationer där en person förväntas hantera flera ansvarsområden samtidigt utan att ha tillräckligt med tid, energi eller stöd för att klara det på ett hållbart sätt (Tang & Vandenberghe, 2021). När gränserna mellan dessa roller är otydliga blir det svårt att prioritera och reglera arbetsbördan vilket i längden kan riskera att påverka både hälsa och motivation särskilt när det saknas stöd från organisationen (Huo & Jiang, 2023; Wang et al., 2024).

En ytterligare dimension av rollen som cheferna illustrerar är trepartsrelationen där konsultchefen har personalansvar för konsulter som ofta arbetar ute hos kund. Cheferna beskriver trepartsrelationen mellan dem själv, kunden och konsulten som en komplicerad del av deras uppdrag. De uppger att det ibland är otydligt vem som har ansvar för vad i det dagliga arbetet och vissa upplever att det inte alltid har möjlighet att agera fullt ut i sin chefsroll då de inte befinner sig i konsultens arbetsmiljö. Samtidigt lyfter flera chefer att de lägger mycket tid på att skapa fungerande samarbeten och som chef är en länk mellan kundens behov och konsultens insats. Det framkommer även att relationen till kunden varierar beroende på uppdragets karaktär och kundens egna förväntningar. I en del fall finns det ett nära och kontinuerligt samarbete med kund medan det andra gånger förekommer långa perioder utan kontakt. Samtidigt som trepartsrelationen innebär utmaningar beskrivs meningsfulla aspekter av att vara mittpunkten mellan konsult och kund såsom att få vara den som matchar rätt person med rätt uppdrag och se hur konsulten utvecklas med utmaningarna. En del av cheferna beskriver att byggandet av långsiktiga relationer och samarbeten mellan kund och konsult som givande där man tillsammans skapar ett värde. Andra beskriver att de långvariga kundrelationerna leder till ett mer effektivt samarbete vilket i sin tur underlättar chefsuppdraget.

”När det funkar är det otroligt roligt! Då känner man verkligen att man är med och bygger något, både relationer och organisatoriskt.” (Chef B).

Samtidigt uttrycker några av cheferna att trepartsrelationen medför begränsad kontroll över arbetsmiljön, särskilt då konsulter arbetar ute hos kund under långa perioder. En chef uttrycker att man ibland kan få höra om problem i efterhand, om man ens får höra det alls personligen.

”Vi har ju ett personalansvar för människor som vi inte jobbar med dagligen” (Chef E)

Denna distans skapar prövningar både i att följa upp prestation, fånga upp tidiga signaler om ohälsa och bristande inflytande över arbetsmiljön. I enlighet med JD-R modellens hälsoförsämringsprocess kan denna typ av distanserat ledarskap leda till utmattning om det inte balanseras med starka arbetsresurser (Schaufeli, 2017; Nylén, 2017). En tydlig påfrestning är också konflikterna mellan olika intressenters krav. Detta speglar vad Sturdy (2011) och Akbar et al. (2022) har beskrivit om konsultbranschen, att otydliga gränsdragningar och konkurrerande intressentkrav kan öka risken för psykosocial stress.

”Det är svårt när en konsult inte levererar enligt kunden men samtidigt upplever konsulten en orimlig arbetsbelastning och jag ska lösa det utan att någon förlorar ansiktet.” (Chef D)

Här framträder en rollkonflikt som JD-R modellen beskriver som psykologiskt belastande och som kan öka risken för utmattning om den inte hanteras väl. Hu et al (2011) menar att om dessa krav inte möts med matchande resurser i form av exempelvis emotionellt stöd från närmaste chef eller inflytande över uppdrag riskerar de inte bara att försvaga arbetsengagemanget utan också skapa utmattning.

Utöver detta vittnar cheferna om att arbetsbelastningen är cyklisk med tydliga toppar under exempelvis lönerevision och kvartalsavslut. En chef beskriver att vårperioden brukar vara väldigt intensiv men att det i princip alltid är hög arbetsbelastning vilket påvisar hur temporära toppar påverkar arbetsmiljön.

”Sen kommer ju den där våren då det är lönesamtal, medarbetarsamtal och budget och det är mycket som ska göras på kort tid. Det är ju nästan alltid mycket men där blir det liksom maxat.” (Chef A)

Samtidigt framkommer en viss ambivalens, trots belastningen i rollen upplever flera chefer också att omväxlingen i arbetsuppgifterna ger energi. Flera av respondenterna berättar att det är just variationen som gör det stimulerande, att arbetsdagen inte är förutsägbar och att möjligheten att skifta mellan arbetsuppgifter upplevs skapa arbetsglädje. Några beskriver att variationen skapar ett driv eftersom det ger utrymme till att använda flera delar av sin kompetens.

"Jag måste säga att jag har nog aldrig känt en tillstymmelse till motstånd till att gå till jobbet. Eller tycka att det på något vis är negativt. Även när det har varit mycket." (Chef G)

Begreppet Role Overload blir synligt när cheferna beskriver hur de förväntas vara flera personer samtidigt med snabba växlingar mellan sina uppgifter. Detta tyder på att arbetskraven inte bara handlar om mängd utan även om komplexitet och mångsidighet. Flera chefer beskriver att arbetsbördan inte enbart består av mängden arbetsuppgifter utan i känslan av att alltid vara mentalt tillgänglig även utanför kontorstid. Flertalet av respondenterna nämner att det aldrig finns en tydlig punkt när man är klar vilket pekar på att det finns en gränslöshet i arbetsrollen. Det handlar inte endast om vad de gör utan hur det påverkar deras upplevelse av kontroll och återhämtning. Detta kan kopplas till hälsoförsämringsprocessen i modellen där avsaknad av återhämtning och tydliga ramar kan skapa känslor av otillräcklighet särskilt i roller där arbetets strukturer är otydliga (Schaufeli, 2017). En chef uttrycker att det blir brandsläckning, detta tillsammans med tidigare uttalanden från andra chefer påvisar att arbetet ofta styrs av akuta problem snarare än långsiktig planering. Detta riskerar att skapa en känsla av att man inte leder utan bara hanterar vilket kan upplevas som psykologiskt dränerande. Det kan ses som en indirekt konsekvens av bristande strukturella resurser som otydliga uppdrag eller otillräckliga stödfunktioner som leder till att proaktivt ledarskap försvåras.

Cheferna upplever dock att omväxlingen i arbetet ger positiva effekter, de beskriver att detta ger energi och stimulerar dem vilket pekar på den motivationsprocess som JD-R modellen beskriver som höga krav i kombination med starka resurser faktiskt kan skapa arbetsengagemang snarare än utmattning (Hu et al., 2011). Omväxling i sig kan utgöra ett arbetskrav genom att kräva kognitiv anpassningsförmåga, ständig omställning och bred kompetens men förutsatt att individen har tillgång till resurser som gör arbetsuppgifterna hanterbara kan variationen också fungera som en motivationsfaktor.

Resultatet visar att konsultchefernas arbetskrav karaktäriseras av en kombination av höga prestationskrav, omfattande rollansvar och ibland oklara ansvarsfördelningar mellan konsultföretag och kundorganisationer. Detta skapar en sårbarhet som enligt JD-R modellen behöver balanseras med starka resurser för att minska risken för negativ hälsopåverkan och samtidigt stödja engagemang och prestation på lång sikt.

5.3 Arbetsresurser

Konsultchefernas beskrivningar visar att tillgången till arbetsresurser varierar både mellan och inom organisationerna. En av resurserna som lyfts är stödet från kollegor och chefer, vissa av cheferna upplever att de har tillgång till stödjande strukturer och engagerade ledare medan andra beskriver ett mer otydligt stöd. Flera av cheferna beskriver att de kollegiala relationerna fungerar som ett skydd mot stress och överbelastning där man kan bolla sinsemellan om svåra uppgifter, dela frustration eller få stöd i vardagen vilket kan göra skillnad i pressade situationer. Tillgången till detta stöd beskrivs dock inte som självklart i alla organisationer, i en del organisationer är det svårt att veta vem man ska vända sig till när behovet uppstår. Några återger att kollegialt utbyte blir begränsat när man är utspridda geografiskt. Det framkommer även från cheferna att det kollegiala stödet ofta är informellt och personberoende snarare än systematiskt organiserat.

”Jag har några kollegor jag litar på fullt ut men det bygger på egna relationer, inte på något formellt system.” (Chef E)

Arbetsresurser utgör enligt JD-R modellen de förutsättningar som hjälper individen att hantera arbetskrav, nå sina mål och samtidigt främja utveckling, motivation och välmående. Dessa resurser kan var strukturella såsom effektiva system, tydliga processer och organisatoriskt stöd men även sociala såsom kollegialt samarbete och stöd från andra chefer (Schaufeli, 2017). Detta kan påvisa att arbetsresurser inte bara handlar om formella stödstrukturer utan även om det kulturella och relationella i organisationen som möjliggör stöd. Det kollegiala stödet finns tillgängligt men ansvaret för att initiera stödet ligger ofta på den enskilde chefen. Detta visar att även om resurserna finns är de inte alltid organiserade på ett sätt som gör dem hållbara och tillgängliga för alla. JD-R modellen framhåller att resurser som socialt stöd kan fungera skyddande mot höga arbetskrav. Vissa organisationer har lyckats etablera en mer stödjande

miljö. En av cheferna beskriver exempelvis att ledningsgruppen är lyhörd och att den närmaste chefen är tillgänglig, inkännande och uppmärksam på när arbetsbördan blir för hög. JD-R modellen lyfter att närvarande och engagerade ledare utgör en central arbetsresurs som inte bara underlättar måluppfyllelse utan också stärker individens känsla av kontroll och egen effektivitet vilket i sin tur motverkar risken för utmattning och minskad prestation. Det framstår därmed som väsentligt att konsultchefer har tillgång till funktionellt stöd som kan bidra till att balansera arbetskrav och psykologiska påfrestningar (Schaufeli, 2017; Hu et al., 2011). Hu et al (2011) beskriver att det dock inte enbart är resursens närvaro utan även dess tillgänglighet som är avgörande för att den ska få effekt. I linje med detta betonar Schaufeli (2017) att närvarande ledarskap och personligt stöd kan utgöra viktiga resurser för att förebygga stress förutsatt att de är anpassade till individens behov och kontext.

En resurs som flera chefer lyfter är att HR-stödet men beskrivningarna visar att dess omfattning och funktion skiftar mellan organisationer. Chefer berättar att fokuset ofta ligger på medarbetarna snarare än cheferna själva. Medan andra lyfter att de har en god relation till HR och upplever att de får stöd när det finns behov och återger att stödet är mer reaktivt än proaktivt. Cheferna menar att de förväntas identifiera sina behov och själva aktivt söka hjälp. Det beskrivs att det saknas en tydlig struktur för hur HR-stödet ska användas i rollen som chef och att det kan vara oklart vilken hjälp HR kan bistå med. En chef ger en bild av att det finns en osäkerhet kring när det är lämpligt att vända sig dit. Det framkommer även att när HR kontaktats upplever vissa chefer att de blir hänvisade mellan olika funktioner på HR-avdelningen vilket gör att de istället låter bli att höra av sig dit. Samtidigt lyfter andra chefer att relationen till HR är fungerande och är en viktig del vid situationer som handlar om svåra samtal eller personalfrågor. Sammantaget lyfter cheferna att HR-stödet är värdefullt när det fungerar men att det saknas en tydlighet och struktur både kring personalfrågor och deras egen arbetssituation.

”HR har väldigt stort fokus på medarbetarna längst ner i organisationen [...] men väldigt lite fokus på chefsleden” (Chef A)

Att HR främst riktar sina insatser mot medarbetare pekar på ett behov av att utveckla ett mer systematiskt och tillgängligt stöd för chefer i dessa organisationer. Utifrån JD-R modellens perspektiv (Schaufeli, 2017) framstår chefens tillgång till stöd från organisationen som en avgörande arbetsresurs. I intervjumaterialet synliggörs en tydlig lucka mellan upplevda behov

och de faktiska stödinsatser som finns tillgängliga. Flera respondenter vittnar om att HR-stödet i första hand är riktat mot medarbetarna medan chefernas behov av psykosocialt och strategiskt stöd ofta hamnar i skymundan. Detta bristande fokus riskerar att försvaga möjligheterna till återhämtning och effektiv kravhantering.

Ett annat återkommande tema handlar om digitala system och verktyg, flera chefer beskriver att även om det finns lösningar för uppföljning, ekonomi, tidrapportering och CRM system, är de inte alltid anpassade för det operativa ledarskapet. Några chefer uttrycker att verktygen upplevs som osmidiga, tidskrävande eller otillräckliga vilket i praktiken kan bidra till ökad arbetsbelastning snarare än avlastning. Fyra av cheferna lyfter dock fram system som fungerar väl och som kommunicerar med varandra vilket upplevs som en resurs som frigör tid, minskar arbetstid och skapar förutsättningar för ett proaktivt ledarskap.

”Det finns verktyg absolut men de är inte alltid anpassade till ledarskapet.” (Chef G)

”Det är extremt mycket system och det är mycket dubbelarbete också [...] systemen pratar inte med varandra på ett bra sätt.” (Chef A)

Detta kan tvinga chefer att skapa egna strukturer för att hålla ordning på alla delar av sin roll samt skapar extra belastning snarare än att underlätta arbetet. En av cheferna berättar att hen bygger egna strukturer i Excel för att hantera sina uppgifter på ett mer effektivt sätt. Ur JD-R modellens perspektiv innebär detta att en potentiell resurs i praktiken blir en belastning vilket riskerar att bidra till hälsopåfrestande ineffektivitet. Då konsultchefer har många ansvarsområden samtidigt kan friktion av det här slaget bli en riskfaktor för stress. För att aktivera den motivationsskapande processen som modellen beskriver krävs inte bara resurser utan även att dem är tillgängliga, funktionella och anpassade efter uppgiftens krav för att minska känslan av otillräcklighet (Schaufeli, 2017; Hu et al., 2011).

En aspekt som återkommer i en del konsultchefernas beskrivningar av organisationskulturen är de outtalade normer som ibland utmärker chefsrollen. Det återges flertalet gånger en underförstådd förväntan att man som chef ska klara sig själv utan att visa osäkerhet eller be om hjälp. Denna norm beskrivs skapa en arbetsmiljö där ledare förväntas bära sitt ansvar självständigt även i lägen som kräver dialog eller samverkan. Samtidigt uttrycker andra

respondenter att denna kultur har förändrats mot en mer tillitsfull och öppen miljö där det finns acceptans kring att lyfta svåra ämnen eller dela ansvar.

”Det finns en kultur där man som chef ska kunna själv, chefer ska vara trygga, stabila, lösningsfokuserade och det är lätt att man fastnar i bilden av att alltid behöva ha koll på allt.”
(Chef C)

Detta kan enligt JD-R modellen tolkas som en riskfaktor även om autonomi och självbestämmande ofta är positiva resurser kan de bli en belastning om det kombineras med otillräckligt stöd (Schaufeli, 2017). Analysen visar att arbetsresurserna spelar en avgörande roll för konsultchefernas möjlighet att hantera sina krävande roller. Där det finns starka resurser i form av stödjande chefer, fungerande system och kollegialt nätverk upplever cheferna större kontroll och mindre stress. Där resurserna är svaga eller otydliga riskerar arbetsbördan däremot att bli övermäktigt särskilt i samspel med höga och komplexa krav. Även om flera av resurserna teoretiskt sätt kan bidra till att minska belastning påvisar materialet att deras bristande tillgänglighet och funktionalitet i vissa fall förstärker arbetskraven. JD-R modellen menar att resurser inte bara måste finnas utan också vara tillgängliga och anpassade för att få en effekt. (Hu et al., 2011; Schaufeli, 2017).

5.4 Psykosocial påverkan

Det avslutande temat belyser hur konsultcheferna upplever de psykosociala konsekvenserna av sin roll. Ett framträdande mönster är den återkommande känslan av gränslöshet i arbetet. Många chefer beskriver att arbetet inte avslutas vid arbetsdagens slut utan fortsätter göra sig påmint genom tankar, ansvarskänslor och mentala restuppgifter som följer med in i privatlivet. Denna gränsförskjutning beskrivs som något som förvärrar möjligheten till återhämtning över tid. Flera chefer uttrycker samtidigt en stark känsla av engagemang i sitt uppdrag. Några beskriver hur rollen upplevs som meningsfull och utvecklande vilket tycks bidra till att hålla motivationen uppe trots det höga trycket. Samtidigt talar cheferna om att detta engagemang också kan bidra till att gränser suddas ut, särskilt när viljan att vara tillgänglig krockar med behovet av återhämtning.

"Det är alltid någonting som skaver, någonting som väntar. Jag känner ofta att jag aldrig blir riktigt klar." (Chef H)

Denna typ av berättelser visar på en pågående anspänning som sträcker sig bortom enstaka arbetsdagar. JD-R-modellens hälsoförsämringsprocess blir särskilt relevant här, då bristen på återhämtningsmöjligheter i kombination med höga och skiftande krav skapar en arbetsmiljö där chefens eget välbefinnande äventyras (Bakker & Demerouti, 2007). Samtidigt visar enstaka chefer att upplevelsen kan variera beroende på situation och stöd. Några av cheferna beskriver att det är just variationen i arbetsuppgifterna som bidrar till en känsla av energi och engagemang. I dessa fall tycks engagemanget fungera som en buffert mot belastningen snarare än att förstärka den. Enligt JD-R modellen kan detta förstås som ett exempel på motivationsprocessen, där höga krav om de balanseras med tillräckliga resurser inte behöver leda till utmattning utan kan stärka arbetsengagemanget (Hu et al., 2011).

Upplevelsen av otillräcklighet återkommer i flera berättelser ofta kopplad till det omfattande ansvar som konsultcheferna bär gentemot konsulter, kunder och ledning. Även om arbetet i sig upplevs som meningsfullt finns en återkommande känsla av att aldrig räcka till. Det är inte ett ifrågasättande av den egna kompetensen utan ett uttryck för att förväntningarna beskrivs överstiga vad som är möjligt att leva upp till.

"Man är där för alla andra, men det är ingen som frågar hur du själv mår." (Chef C)

Denna känsla av obalans mellan vad man ger och vad man får, pekar på en form av belastning som sträcker sig bortom konkreta arbetsuppgifter. Enligt Tang och Vandenberghe (2021) är Role Overload särskilt vanlig i yrkesroller med högt tempo och sammansatt ansvar. När arbetsmängden kombineras med motstridiga förväntningar, exempelvis att vara både operativ och strategisk, ledare och säljare blir känslan av otillräcklighet svår att värja sig mot. Huo och Jiang (2023) menar att detta inte bara påverkar arbetsprestationen utan även individens psykologiska resurser på längre sikt.

Ett annat mönster som framträder är upplevelsen av ensamhet i rollen. Även om flera chefer beskriver att det finns kollegialt stöd, upplevs detta stöd ofta som informellt och självorganiserat. Några efterfrågar tydligare former för reflektion, emotionellt stöd eller avlastning. I stället etableras en tyst norm om att klara sig själv, något som flera chefer återkommer till som en osynlig men verksam kulturell förväntning.

"Det finns en kultur av att man ska kunna själv, att man inte ska visa att man är osäker eller trött." (Chef F)

Grzegorzczyk et al. (2021) och Cerruti et al. (2019) pekar på att branscher med hög grad av organisatorisk flexibilitet ofta förutsätter att individen själv skapar hållbarhet snarare än att detta är något som möjliggörs kollektivt. I en sådan kontext blir även återhämtning en uppgift som måste hanteras av chefen själv. Flera chefer återkommer till att återhämningsstrategier som fungerar, såsom att schemalägga mindre luckor i kalendern eller söka samtalsstöd från andra i liknande roller inte är något som uppmuntrats av organisationen, utan något de själva har behövt initiera.

"Jag försöker ha någon form av miniåterhämtning varje dag [...] små andningshål, annars går det inte." (Chef C)

Enligt JD-R-modellen kan sådana personliga resurser fungera som viktiga skyddsfaktorer men när de blir den huvudsakliga lösningen på strukturella brister riskerar ansvaret för hållbarhet att förskjutas från organisation till individ (Schaufeli, 2017; Hu et al., 2011). Detta pekar på ett mönster där det individuella engagemanget inte alltid möts av motsvarande organisatoriskt stöd, vilket kan skapa en obalans med konsekvenser för det psykosociala välbefinnandet. Resultaten visar på att den psykosociala påverkan inte enbart är kopplad till arbetsmängd utan till hur rollen strukturella villkor såsom gränser, stöd och återhämtning, samspekar med chefens egna drivkrafter. I vissa fall tycks balansen mellan engagemang och påfrestning vara hållbar särskilt där det finns utrymme för inflytande och återhämtning. I andra fall riskerar obalansen att övergå i utmattning när det organisatoriska stödet inte möter rollens komplexitet.

6. Diskussion och slutsats

I detta kapitel diskuteras studiens resultat i relation till tidigare forskning, teoretiska perspektiv och metodologiska ställningstaganden. Kapitlet avslutas med sammanfattande slutsatser, reflektioner kring studiens kunskapsbidrag samt förslag till fortsatt forskning.

Syftet med denna studie var att undersöka konsultchefers upplevelser av sin psykosociala arbetsmiljö i relation till krav, resurser och rollförväntningar. Studiens resultat visar att samtidigt som rollen ger variation och ett visst handlingsutrymme karaktäriseras den även av otydliga befogenheter, höga prestationskrav och bristande stöd. Ett genomgående mönster i resultatet är att förväntningarna är många medan de strukturella förutsättningarna för att leva upp till dessa ofta brister, särskilt vad gäller organisatoriskt stöd och tydlighet i rollens utformning. Vilket bekräftas i tidigare forskning som visar att konsultchefer ofta verkar i en miljö där ledarskapet förväntas vara närvarande och stödjande men där mandat och resurser är svagt förankrade i organisationens struktur (Sturdy, 2011; Olofsdotter & Augustsson, 2008). Konsekvensen blir en roll där konsultchefen ofta behöver tolka och anpassa sitt uppdrag utifrån olika krav och sammanhang. Sammantaget tyder detta på en roll där individen själv måste skapa tydlighet i en organisatorisk otydlig kontext. Forskning av Giertz et al. (2016) och Akbar et al. (2022) visar att denna typ av kravkonflikter är särskilt vanliga i kunskapsintensiva branscher och kan leda till en ökad psykosocial belastning. Denna upplevelse av obalans återkommer i tidigare forskning som pekar på rollkomplexitet, delat ansvar och svag förankring i interna stödfunktioner (Giertz et al., 2016; Sturdy, 2011; Håkansson et al., 2013).

Samtidigt blir det tydligt att det inte enbart är bristen på enskilda resurser i sig som är avgörande utan avsaknaden av en fungerande struktur som är tydligt definierad och samordnad. Studien visar i likhet med tidigare forskning, Sturdy, (2011); Giertz et al. (2016); Olofsdotter och Augustsson, (2008); Gross och Poor (2008); Håkansson et al. (2013); Bidwell och Fernandez-Mateo, (2010), att konsultchefens arbetsmiljö formas mellan kundens krav, konsultens behov och organisationens mål. Resultatet visar med stöd av det teoretiska ramverket en komplex roll där konsultchefen ofta behöver tolka och anpassa sitt uppdrag utifrån skiftande krav och sammanhang snarare än att arbeta utifrån fasta strukturer och tydliga riktlinjer. Den fenomenologiska ansatsen har här varit viktig för att fånga hur dessa organisatoriska otydligheter upplevs och hanteras i praktiken av individerna själva. Det handlar om ett ledarskap som inte utövas inom stabila organisatoriska ramar utan formas med de skiftande

kraven och kontextuella förutsättningarna. I linje med JD-R modellens fokus på balans mellan krav och resurser blir chefens förmåga att anpassa sitt ledarskap avgörande i frånvaron av tydliga strukturer.

En tolkning är att resultatet hade kunnat se annorlunda ut om organisationerna i större utsträckning tagit hänsyn till de strukturella och psykosociala förutsättningar som konsultchefer verkar inom. Ett sådant erkännande av rollens komplexitet skulle kunna bidra till mer realistiska kravbilder, tydligare ansvarsfördelning och ett mer systematiskt stöd till cheferna. Flera konsultchefer uttryckte under intervjuerna en förvåning över omfattningen av sina arbetsuppgifter när de själva började räkna upp vad rollen faktiskt innebär. Detta kan förstås utifrån begreppet Role Overload där mängden av arbetsuppgifter, ansvar och kontextuella krav överstiger individens kognitiva och emotionella kapacitet (Tang & Vandenberghe, 2021; Huo & Jiang, 2023). Den spontana insikten tyder på att även de själva saknar en tydlig överblick över rollens fulla innehåll vilket i sig kan ses som en indikator på att rollen är både omfattande och vagt definierad. Studiens resultat förstärker inte bara att det finns behov av en ökad organisatorisk förståelse utan även att konsultchefens roll kontinuerligt kartläggs, definieras och diskuteras.

Resultatet visar en uppskattning av variationen och ansvaret hos cheferna men det tycks förutsätta att resurser och befogenheter är mer avgränsade och tillgängliga, när dessa saknas blir det inte längre en fråga om utmaning utan om överbelastning. Här finns ett glapp mellan vad organisationen förväntar sig och vad som faktiskt möjliggörs i praktiken. När förutsättningarna är bristfälliga ökar risken för att ansvaret för sin egen arbetsmiljö skjuts över på individen vilket enligt JD-R modellen kan bidra till psykologisk påfrestning (Bakker & Demerouti, 2007). Enligt Hu et al (2011) är detta särskilt påtagligt när de resurser som krävs för återhämtning inte är systematiskt etablerade utan i praktiken överläts på individens egen förmåga att skapa struktur och hantera belastning. Detta styrks i resultatet där det framkommer att rollen i vissa fall bärs upp mer av personliga än organisatoriska resurser vilket kan ses som riskfyllt för det psykosociala välbefinnandet.

Samtidigt indikerar en del utsagor att konsultcheferna värderar den självständighet som följer en mer fri rollstruktur. Det går därav att tänka sig alternativa tolkningar av vissa resultat såsom att flexibiliteten upplevs som positiv även när den innebär begränsat stöd. Det kan också finnas

individuella skillnader i vad som upplevs som belastande beroende på tidigare erfarenheter, organisatorisk kontext och personliga resurser. Detta nyanserar bilden, flexibiliteten i rollen kan upplevas som stimulerande när den kombineras med tydliga mandat och fungerande stödstrukturer men blir lätt belastande i deras frånvaro. JD-R modellen synliggör att höga krav inte behöver vara negativa i sig, tvärtom kan de fungera som drivkrafter om de möts med rätt resurser och återkoppling, och istället främja arbetsengagemang. Trots att flera konsultchefer vittnar om utmaningar relaterade till stödstrukturer och tydlighet framträder också exempel på arbetsresurser som upplevs som stärkande och möjliggörande i rollen. I vissa fall beskrivs en kultur där tillit, lyhördhet och ett lösningsfokuserat klimat ger förutsättningar för öppen dialog mellan chef och ledning. Det framkommer att närmaste chef spelar en avgörande roll för konsultchefens upplevelse av stöd särskilt i situationer där arbetsbördan tillfälligt ökar eller när svåra beslut behöver tas.

Vidare beskriver flera respondenter att friheten att själv organisera sitt arbete är en viktig resurs som möjliggör anpassning efter egna styrkor, arbetssätt och förutsättningar. Autonomi tycks ge en känsla av förtroende och ägarskap över det egna uppdraget vilket enligt JD-R modellen kan bidra till ökat engagemang och upplevd kontroll. Det informella kollegiala stödet tycks också vara en betydelsefull resurs. När detta fungerar väl bidrar det dels till konkret avlastning genom en mer jämlik fördelning av arbetsuppgifter, dels till att konsultchefen upplever ökat socialt stöd och en känsla av gemenskap vilket kan motverka isolering i en annars självständig roll. Kollegiala nätverk där erfarenheter delas, utmaningar ventileras och där lösningar utvecklas tillsammans beskrivs som värdefulla skyddsfaktorer mot stress. Utifrån JD-R modellens principer kan det informella stödet fungera som en ersättande resurs i organisationer där formella strukturer brister (Schaufeli, 2017; Hu et al., 2011). Sammantaget visar resultatet att vissa arbetsresurser inte tillhandahålls genom formella organisatoriska strukturer utan uppstår i det sociala samspelet mellan kollegor. Därmed är de mer sårbara för förändringar men kan samtidigt utgöra starkt stöd när de fungerar väl. I organisationer där dessa nätverk är etablerade tycks de inte bara fylla ett praktiskt syfte utan även ett psykosocialt. Resultatet visar att arbetsresurserna inte alltid formellt etablerade men genom deras närvaro i form av kollegiala relationer, närvarande ledare och autonomi får de betydelse för konsultchefens upplevelse av yrkesrollen.

Utöver detta visar resultatet att det är utmanande att upprätthålla ett långsiktigt ledarskap i form av att utveckla medarbetare, bygga hållbara relationer och förebygga arbetsmiljöproblem när konsulterna befinner sig på externa arbetsplatser. Grzegorzcyk et al (2021) lyfter att organisatorisk distans försvårar uppföljning och minskar chefens möjlighet till psykosocialt stöd vilket överensstämmer med studiens resultat. Sammantaget förstärker detta bilden av en yrkesroll där det relationella ledarskapet inte bara kräver närvaro utan även förutsättningar att verka genom flera organisatoriska delar. Den fysiska distansen kan innebära begränsade möjligheter att följa upp konsultens dagliga arbetssituation, fånga upp tidiga signaler på ohälsa och forma kontinuitet i relationerna. Ledarskapet kan försvåras ytterligare av att chefens inflytande ofta är indirekt beroende av samarbetet med kundorganisationen vilket kan medföra osäkerhet kring vem som bär ansvaret i praktiken. JD-R modellen och begreppet Role Overload är betydelsefulla för att förstå denna dynamik, det handlar inte enbart om arbetsmängd utan om svårigheten i att kontrollera flera roller vilket betonas i tidigare studier som visar att konsultchefer har en utsatt position för komplexa och gränsöverskridande arbetsmiljöer (Olofsdotter & Augustsson, 2008; Giertz et al., 2016).

Även om studiens resultat inte kan generaliseras visar analysen tydliga paralleller till tidigare forskning vilket stärker resultatets relevans och överförbarhet. Genom att uppmärksamma konsultchefernas upplevelser har studien skapat en insikt om hur samspelet mellan höga krav och otillräckliga resurser påverkar den psykosociala arbetsmiljön. I linje med JD-R modellen framträder en obalans som riskerar att driva på negativa hälsoeffekter när arbetsresurser som tydlighet, stöd och återhämtning inte är tillräckliga. Wang et al (2024) visar att ökade krav i kombination med uteblivna resurser minskar individens anpassningsförmåga och ökar stressnivån. Samtidigt framkommer det att rätt typ av arbetsresurser som kollegialt stöd, fungerande system eller handlingsutrymme kan bidra till arbetsengagemang och upplevd meningsfullhet även i krävande situationer. Denna studie har synliggjort konsultchefernas upplevelse av sin psykosociala arbetsmiljö och resultatet visar att konsultchefer verkar i en bred och krävande roll där tydliga ramar och tillräckligt stöd ofta saknas. Det ställs höga förväntningar på att chefen ska ta ansvar men motsvarande befogenheter och resurser finns inte alltid på plats. I studien framkommer att detta kan upplevas som belastande och kan påverka den psykosociala arbetsmiljön negativt. Samtidigt framkommer även flera aspekter som upplevs stärkande i rollen såsom variation i arbetsuppgifter, självbestämmande och möjligheter till utveckling. Det som tycks vara avgörande för om rollen upplevs som hållbar är inte

komplexiteten i sig utan i vilken utsträckning det finns en balans mellan de krav som ställs och de resurser som erbjuds. Genom dessa insikter framstår det som väsentligt att organisationer utvecklar strukturer som möjliggör en balans mellan krav och resurser samt en ökad förståelse för rollens faktiska omfattning.

6.2 Metoddiskussion

Att undersöka konsultchefers psykosociala arbetsmiljö genom kvalitativa intervjuer har gett oss möjlighet att komma nära deras upplevelser och erfarenheter. Metoden har varit värdefull för att förstå deras arbetssituation, samtidigt finns det begränsningar. Intervjuerna genomfördes digitalt via Zoom vilket gjorde det lättare för fler att delta men kan ha påverkat det icke verbala samspelet. För att motverka detta togs hänsyn till tonfall, pauser och uttryck, samtidigt som utrymme för reflektion gavs under samtalen. Åtta personer intervjuades vilket gett ett innehållsrikt material, det är dock inte tillräckligt stort för att kunna dra generella slutsatser. Däremot bedöms det att det finns en viss överförbarhet till andra liknande yrkesroller i konsultbranschen. De mönster som iakttagits är sannolikt inte unika för just våra respondenter vilket stärker bedömningen att resultaten kan vara användbara i andra sammanhang där förutsättningarna liknar dem som har undersökts. Överförbarheten ligger alltså i innehållet, i vad som sägs, hur det sägs och vilka strukturer det pekar mot. Genom att binda samman tolkningarna av empirin och lyfta citat som visar bredden av upplevelserna synliggörs detta. Det är dock möjligt att andra delar av branschen eller andra typer av organisationer hade kunnat nyansera bilden ytterligare. Närheten till materialet, genom läsning, kodning och analys av varje intervju, har varit en styrka men det kräver också ödmjukhet inför att alla tolkningar är subjektiva. För att hålla analysen transparent var det viktigt att återkomma till både teorin och det empiriska materialet samt diskutera tolkningarna kontinuerligt. Tematisk analys har möjliggjort identifiering av mönster i det som annars kan framstå som blandade och individuella berättelser.

Den tematiska analysen har även möjliggjort att synliggöra samspelet mellan arbetskrav, tillgång till resurser och rollens organisatoriska förankring, vilket varit centralt i relation till studiens syfte. Detta har gett struktur men betyder inte att alla nyanser har fångats. Därav ses denna studie som ett kvalitativt bidrag till förståelsen av konsultchefers psykosociala arbetsmiljö. Även om alla nyanser inte har fångats utgör studien ett kvalitativt bidrag till en fördjupad förståelse, snarare än en heltäckande beskrivning. Genom en tydlig redovisning av

metodval och begränsningar ges möjlighet att bedöma resultatens överförbarhet och relevans. En annan metod som till exempel en kvantitativ enkätstudie hade kunnat ge ett bredare underlag och möjlighet att mäta vissa samband i större skala. Det hade varit särskilt användbart om syftet varit att generalisera resultatet till en större grupp konsultchefer. Med standardiserade frågor hade man kunnat jämföra olika typer av organisationer mer systematiskt. En annan alternativ metod hade kunnat vara observationer där man följer konsultcheferna i deras vardag vilket hade kunnat ge en mer detaljerad bild av arbetets innehåll, särskilt sådant som respondenterna själva inte sätter ord på under intervjuerna.

6.3 Studiens bidrag

Studien bidrar med ökad kunskap om konsultchefers psykosociala arbetsmiljö utifrån deras egna upplevelser. Till skillnad från tidigare studier som främst fokuserat på deras ansvar för andra belyser denna studie de villkor som påverkar chefens egen arbetssituation. Genom att använda JD-R modellen och begreppet Role Overload har det varit möjligt att förstå hur kombinationen av höga krav och begränsade resurser påverkar välbefinnandet i en komplex roll. Genom att synliggöra de motsättningar som uppstår i konsultchefens vardag mellan affärsdrivna mål, personalansvar och operativ närvaro belyser studien en särskild yrkesroll som ofta verkar i ett organisatoriskt mellanläge snarare än inom tydliga strukturer. Tidigare forskning har pekat på konsultbranschens unika arbetsvillkor men denna studie nyanserar bilden genom att rikta fokus mot konsultchefens position. Genom att undersöka konsultchefens egen upplevelse av krav, resurser och rollförväntningar bidrar studien med en fördjupad förståelse för hur psykosociala villkor formas i en komplex organisatorisk kontext. Resultaten visar att det inte är de höga kraven i sig som utgör den största belastningen, utan snarare frånvaron av tydliga ramar, tillgängliga resurser och sammanhållna stödstrukturer. Studien belyser hur rollen kan skapa både motivation och utmattning beroende på i vilken utsträckning det organisatoriska sammanhanget möjliggör hållbarhet. Därför bidrar studien till förståelsen av hur balansen mellan krav och resurser inte är statisk utan skapas och omskapas i det dagliga arbetet. Ett särskilt bidrag ligger i att ge röst åt konsultchefernas egna reflektioner där de uttrycker förvåning över rollens omfattning när de själva börjar konkretisera sina arbetsuppgifter. Detta visar på en potentiell osynlighet i vad rollen faktiskt innebär både för cheferna själva och för organisationen vilket i sin tur belyser behovet av ökad tydlighet och strategisk förankring. Studien understryker därmed vikten av att organisationer inte bara tilldelar ansvar utan även skapar villkor som gör detta ansvar hanterbart över tid.

6.4 Vidare forskning

Det återstår ett behov av vidare forskning om hur organisatoriskt stöd kan utvecklas för att bättre möta konsultchefers behov. Det vore även av värde att undersöka hur olika typer av resurser, som ledarstöd, struktur eller kollegial samverkan påverkar upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön i olika typer av konsultverksamheter. En sådan kunskap kan bidra till att skapa bättre förutsättningar för hållbart ledarskap i en yrkesroll där krav och roller ofta är svåra att avgränsa. Utifrån studiens resultat framträder flera områden där fortsatt forskning kan fördjupa förståelsen för konsultchefens yrkesvillkor. Ett första spår är att undersöka hur organisationer konkret kan skapa strukturella och kulturella förutsättningar för hållbart ledarskap i konsultverksamhet. Det skulle exempelvis kunna handla om hur HR-funktioner och ledningsgrupper kan utveckla stödformer som är anpassade till konsultchefens specifika behov i trepartsrelationer och distansledarskap. Vidare forskning skulle också kunna fokusera på hur konsultchefer hanterar sin roll över tid, exempelvis genom longitudinella studier som fångar förändringar i upplevd balans mellan krav och resurser. Det finns även behov av att närmare studera hur skillnader i organisatorisk struktur och styrmodell påverkar konsultchefers möjligheter att utöva ett närvarande och långsiktigt ledarskap. Slutligen skulle framtida studier kunna belysa variationen i upplevelser mellan olika branscher inom konsultsektorn eller mellan chefer med olika nivå av erfarenhet, kön och geografisk spridning. Ett sådant jämförande perspektiv kan bidra till en ökad förståelse för vilka faktorer som skapar hållbarhet i en komplex och krävande ledarroll.

Referenser

Akbar, W., Jaafar, N. I., & Mohezar, S. (2022). Psychosocial work environment and burnout among knowledge workers in the information technology (IT) industry. *Journal of Technology Management and Technopreneurship*, 9(2), 71–83.
<https://www.researchgate.net/publication/363157800>

Allwood, c., & Erikson, M. (2021). *Grundläggande vetenskapsteori: för psykologi och andra beteendevetenskaper* (3 uppl.). Studentlitteratur

Andreasson, J., & Johansson, T. (2024). *Handbok för uppsatsskrivande: att genomföra en kvalitativ undersökning och presentera sina resultat* (1 uppl.). Studentlitteratur.

Augustsson, G., Olofsdotter, G., & Wolvén, L.-E. (2010). Swedish managers in TWA act as boundary spanners. *Leadership & organization development journal*, 31(1), 4-17.
<https://doi.org/10.1108/01437731011010353>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bidwell, M., & Fernandez-Mateo, I. (2010). Three's a crowd? Understanding triadic employment relationships. In C. Tilly & C. Warhurst (Eds.), *The Oxford handbook of work and organization* (pp. 122–147). Oxford University Press.
<https://repository.upenn.edu/server/api/core/bitstreams/191b30f5-eacc-4a20-94ff-ae10d2b2d0a6/content>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3:e uppl.). Liber.

Cerruti, C., Tavoletti, E., & Grieco, C. (2019). Management consulting: A review of fifty years of scholarly research. *Management Research Review*, 42(8), 951–976. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0100>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.

Giertz, E., Hjorth, M., Lindhagen, M., Engwall, M., & Gens, M. (2016). *Svensk konsultsektor i ny belysning: Utvecklingstrender och dynamik (VA 2016:07)*. Verket för Innovationssystem (VINNOVA). <https://www.innovationsforetagen.se/app/uploads/sites/6/imported/Svensk-konsultsektor-i-ny-belysning---Vinnova.pdf>

Gross, A.C. & Poor, J., (2008). The global management consulting sector. *Business Economics*, 43 (4), pp.59-68 <https://doi.org/10.2145/20080408>

Grzegorzczak, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). *Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work* (Policy Contribution 14/2021). Bruegel. <https://www.bruegel.org/policy-brief/blending-physical-and-virtual-hybrid-model-future-work>

Huo, M.-L., & Jiang, Z. (2023). Work-role overload, work–life conflict, and perceived career plateau: The moderating role of emotional stability. *Human Resource Management*, 62(6), 867–882. <https://doi.org/10.1002/hrm.22167>

Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2011). The Job Demands-Resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 181–190. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.009>

Håkansson, K., Isidorsson, T., & Strauss-Raats, P. (2013). *Arbetsmiljö för hyresarbetskraft – Inhyrdas fysiska och psykosociala arbetsmiljö* (Rapport 2013:10). Arbetsmiljöverket.

<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/arbetsmiljo-hyresarbetskraft-rap-2013-10.pdf>

Högskolan Dalarna. (2025). Policy för användning av generativ AI (GAI).

<https://www.du.se/globalassets/sp/styrdokument/policy-for-anvandning-av-generativ-ai-gai.pdf>

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books

Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi - att låta en värld öppna sig* (2:a uppl.). Studentlitteratur.

Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760.
<https://doi.org/10.1177/1049732315617444>

Van Manen, M. (2007). Phenomenology of practice. *Phenomenology & Practice*, 1(1), 11–30.
<https://doi.org/10.29173/pandpr19803>

Nylén, E. C. (2017). Psykosocial arbetsmiljö i välfärdssektorn: Krav i arbetet, resurser i arbetet och personliga resurser samt betydelsen av organiserade arbetsmiljöinsatser (PhD dissertation, Psykologiska institutionen, Stockholm). Hämtad från
<https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-145454>

Olofsdotter, G., & Augustsson, G. (2008). ”Uthyrd konsult från bemanningsföretag: Främling eller outsider? *Arbetsmarknad & arbetsliv*, 14(4)

Olofsdotter, G. (2006). I skärningspunkten mellan motstridiga krav och intressen: Om ledarskap i bemanningsföretag (*Arbetsliv i omvandling* 2006:9). Arbetslivsinstitutet.

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>

Sturdy, A. (2011). “Consultancy’s consequences? A critical assessment of management consultancy’s impact on management”. *British Journal of Management*, 22(3), 517–530. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00749.x>

Tang, Y., & Vandenberghe, C. (2021). Role overload and work performance: The role of psychological strain and leader–member exchange. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 691207. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.691207>

Vetenskapsrådet. (2024). *God forskningssted 2024* (VR2405; Dnr 5.2-2024-06421).
Vetenskapsrådet. <https://www.vr.se>

Wang, L., Zhang, Z., Li, S., & Li, X. (2024). Middle managers' role overload, workplace anxiety, and resistance to change: The moderating effect of emotion regulation strategies. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Advance online publication.
<https://doi.org/10.1177/00218863241246284>

Woldman, N., Wesselink, R., Runhaar, P. R., & Mulder, M. (2018). Supporting Temporary Agency Workers' affective commitments: exploring the role of opportunities for competence development. *Human resource development international*, 21(3), 254-275.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2017.1416035>

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide inklusive information vid start av intervjun

Inledande moment (före inspelning)

- Presentera intervjuare och studiens syfte
- Informera om rollerna i intervjun (en aktiv, en observerande)
- Bekräfta att respondenten tagit del av informationsbrevet
- Ställ följande kontrollfrågor:

1. Har du tagit del av och läst informationsbrevet?
2. Samtycker du till att delta i studien?
3. Har du några frågor innan vi börjar?

Bakgrund och arbetsvardag

1. Kan du kort beskriva din yrkesbakgrund – exempelvis ålder, utbildning, anställningstid och nuvarande titel?
2. Hur ser din arbetsbeskrivning ut i er organisation?
3. Vilka ansvarsområden har du?
4. Hur många konsulter har du ansvar för?
5. Hur arbetar ni i er organisation (t.ex. distansarbete, kontorsnärvaro, konsultens placering)?
6. Vilken arbetsmiljö anser du skapar bäst förutsättningar för dig som chef och för dina medarbetare (t.ex när ni ses på plats, onlinemöten, annat)?
 - Kan du ge exempel?
7. Hur upplever du kontakten med dina medarbetare/konsulter på distans?
 - Vad fungerar bra?
 - Vad upplever du som utmanande?

Arbetskrav

8. Hur skulle du beskriva de krav som ställs på dig i din roll som konsultchef?
9. Vilka av dessa krav upplever du som mest energikrävande?
10. Finns det krav som du upplever som stimulerande eller motiverande?
11. Hur tydlig upplever du att ansvarsfördelningen är mellan konsultföretaget och kundorganisationen?
12. Hur hanterar du situationer där kraven från kund, konsult och ledning inte är förenliga?
13. Finns det tillfällen där arbetsbördan blir särskilt hög?
14. Upplever du att arbetsmängd och ansvar ibland överstiger din tillgängliga tid och energi?
15. Skulle du säga att din roll ibland kräver att du är ”flera personer samtidigt”? Kan du ge exempel?

Arbetsresurser

16. I vilken utsträckning känner du att du kan påverka hur du lägger upp ditt arbete?

17. Har du möjlighet att prioritera mellan olika arbetsuppgifter när arbetsbelastningen är hög?
18. Har du tillgång till verktyg eller system som underlättar din arbetsvardag och struktur?

Energi, motivation och återhämtning

19. Hur skulle du beskriva din energi och motivation i arbetet just nu?
20. Har detta förändrats över tid? Vad tror du har påverkat?
21. Hur hanterar du stressiga perioder, och vad hjälper dig att återhämta dig?
22. Har arbetsbelastningen någon gång påverkat ditt privatliv eller möjlighet till återhämtning?

Ledarskap och organisatoriskt stöd

23. Hur skulle du beskriva din ledarskapsstil?
24. Är det en ledarskapsstil du trivs med, eller finns det något du önskar vore annorlunda?
25. Anpassar du ditt ledarskap utifrån individ och situation?
26. Hur fördelas din tid mellan ledarskap, kundrelationer och försäljning?
27. Vilket stöd upplever du att du får från organisationen i frågor som rör ledarskap och arbetsmiljö?
28. Finns det tillgång till stöd från HR?

Kulturella och kollegiala stödstrukturer

29. I vilken utsträckning upplever du att du får stöd när du själv är pressad eller osäker i rollen?
30. Har du möjlighet att få stöd från andra konsultchefer eller kollegor?
31. Hur påverkar organisationens struktur eller kultur möjligheten att få stöd?
32. Finns det en kultur som antyder att ”man som chef ska lösa det själv”?
33. Påverkar strukturen tillgången till exempelvis chefsstöd från HR?

Reflektion och avslutning

34. Om du fick ändra på en sak i din arbetsmiljö – vad skulle det vara?
35. Har du några tankar om hur chefer i din roll kan stöttas bättre?
36. Finns det något du vill lägga till som inte har kommit upp men som du tycker är viktigt att lyfta?

Bilaga 2. Informationsbrev



HÖGSKOLAN
DALARNA

Information om deltagande i examensarbete: Konsultchef i kläm? – Upplevelser av psykosocial arbetsmiljö i en komplex yrkesroll.

Vi är studenter vid Högskolan Dalarna som studerar på Personal- och arbetslivsprogrammet. Som en del av vår utbildning genomför vi ett examensarbete där vi undersöker hur konsultchefer upplever sin egen psykosociala arbetsmiljö, i den kontext de verkar inom, det vill säga i en trepartsrelation (chef, konsult och kund). Denna studie är viktig eftersom den belyser en aktuell arbetsmiljöutmaning med betydelse för både företag, chefer och medarbetare. Genom att utforska konsultcheferns erfarenheter av sin psykosociala arbetsmiljö i relation till den unika kontext som konsultbranschen erbjuder, hoppas vi kunna bidra med värdefull kunskap, policyrekommendationer och praktiska insikter som kan hjälpa organisationer att skapa en mer hållbar arbetsmiljö i en föränderlig arbetsvardag.

Genomförande av undersökningen

Studien genomförs genom individuella intervjuer med chefer inom konsultbranschen. Intervjuerna kommer att ske antingen fysiskt i Borlänge eller digitalt via Zoom, beroende på vad som passar dig bäst. Intervjun beräknas ta cirka 40 - 60 minuter.

De frågor som kommer att ställas under intervjun är direkt kopplade till studiens syfte och kommer att handla om dina upplevelser av din psykosociala arbetsmiljö som konsultchef.

Frivillighet och sekretess

Ditt deltagande i undersökningen är helt frivilligt. Du kan när som helst avbryta ditt deltagande utan att behöva ge någon förklaring. Du har också möjlighet att avstå från att svara på enskilda frågor under intervjun. Vid samtycke från dig kommer intervjun att spelas in för att underlätta bearbetning och analys. All insamlad information kommer att behandlas konfidentiellt, vilket innebär att inga uppgifter som kan identifiera dig kommer att inkluderas i den slutliga uppsatsen. Data kommer att avidentifieras och analyseras på ett sätt som

skyddar din integritet. Det inspelade materialet kommer endast att användas för detta examensarbete och kommer att raderas efter att studien är avslutad och uppsatsen är examinerad.

Hantering av personuppgifter

Högskolan Dalarna är ansvarig för behandlingen av personuppgifter i samband med detta examensarbete. Som deltagare i undersökningen har du enligt Dataskyddsförordningen (GDPR) rätt att få information om hur dina personuppgifter behandlas. Du har även rätt att ansöka om ett så kallat registerutdrag samt att få eventuella felaktiga uppgifter rättade.

Om du har frågor kring behandlingen av dina personuppgifter kan du vända dig till Högskolan Dalarnas dataskyddsombud.

Etisk granskning och presentation av resultat

Undersökningen kommer att presenteras i form av en examensuppsats vid Högskolan Dalarna. Studien har forskningsetiskt granskats enligt Högskolan Dalarnas riktlinjer.

Vid förfrågan kan du som deltagare få ta del av den färdiga uppsatsen efter examination.

Kontaktuppgifter och ytterligare information

Om du har några frågor om studien eller vill ha mer information är du välkommen att kontakta oss:

Ansvariga för studien:

Ella Lemming, h22elle@du.se
Borlänge 2025-04-07

Rebecca Bjuhr, h21rbbj@du.se
Falun 2025-04-07



Handledare:

Kent Ehliasson, keh@du.se
Tel. nr: 023-77 84 64

Samtyckesformulär

Samtycke till att delta i studien:

Jag har fått muntlig och skriftlig informationen om studien och har haft möjlighet att ställa frågor. Jag får behålla den skriftliga informationen.

Jag samtycker till att:

- Delta i studien: Konsultchef i kläm? Arbetsmiljöansvar i en hybrid trepartsrelation
- Att uppgifter om mig behandlas på det sätt som beskrivs i studiepersonsinformation
- Följande personuppgifter samlas in: Namn, mail och underskrift
- Personuppgifter kommer endast att användas till kontakt.
- Ljudinspelning sker i samband med intervjun
- De insamlade uppgifterna kommer att bevaras till dess att uppsatsen är examinerad och godkänd, dock högst tre år räknat från att datainsamlingen påbörjats.
- Deltagandet är anonymt

Plats och datum	Underskrift

Vid frågor eller ytterligare upplysningar kontakta nedstående ansvariga

Tack för din medverkan, med vänliga hälsningar,
Ella Lemming, h22elle@du.se
Borlänge 2025-04-07

Rebecca Bjuhr, h21rbj@du.se
Falun 2025-04-07

Ella Lemming

Rebecca Bjuhr

