



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Du är en av oss hos dem

Hur bemanningsföretag arbetar för att hantera den uthyrda personalens identifiering med flera organisationer samtidigt



Magisteruppsats VT 2010

Handledare:
Anette Svingstedt
Ulrika Westrup

Författare:
Louise Andersson Torson
Helen Sällman

Författarnas tack

Vi vill här ge det varmaste tacket till våra handledare som varit med oss på vår resa. När paniken lyst som starkast i våra ögon har ni med lugn stämma berättat att vi visst kommer att få fram en färdig uppsats. Ni har varit ett otroligt stöd.

Vi vill även ge det varmaste tack till våra respondenter. Utan er hade inte vår uppsats varit möjlig att genomföra. Tack för alla intressanta inlägg!

Vi vill också tacka våra familjer då de ”frivilligt” anmälde sig som korrekturläsare. Ni har gjort ett bra jobb och hjälpt oss mycket den sista biten!

Det allra största tacket sänder vi till Kent Löfgren som med sitt extremt informativa YouTube-klipp äntligen fick oss att förstå hur man skapar ordning i sidnumreringarnas mycket mörka och snåriga djungel.

Till sist vill vi tacka oss själva för att ha stått ut med varandra i tio hela veckor utan en enda fnurra på tråden. Tack för ett bra samarbete!

Mycket nöje med läsningen!

Helsingborg den 4 juni 2010

Louise Andersson Torson och Helen Sällman

Sammanfattning

- Titel:** Du är en av oss hos dem - *Hur bemanningsföretag arbetar för att hantera den uthyrda personalens identifiering med flera organisationer samtidigt*
- Nivå:** Magisteruppsats, 15 HP
- Institution:** Service Management, Campus Helsingborg
- Författare:** Louise Andersson Torson och Helen Sällman
- Handledare:** Anette Svingstedt och Ulrika Westrup
- Syfte och frågeställning:** Syftet med denna uppsats är att undersöka hur nya organisatoriska sammansättningar påverkar medarbetarnas process att identifiera sig med berörda verksamheter. I dessa nya sammansättningar av organisationer anser vi att bemanningsföretag ingår med sin triangulära struktur bestående av kundföretag, bemanningsföretag och uthyrd personal. Den teoretiska utgångspunkten om identifiering inom organisationsteorierna fokuserar hög grad på den *enskilda* organisationen. I dagsläget finns det dock situationer som i exempelvis bemanningsbranschen där minst två olika verksamheter är inblandade i en och samma anställning. Frågeställningen som vi genomgående arbetar efter är följande:
- Hur skapar bemanningsföretag förutsättningar åt sin uthyrda personal för att de ska ha möjlighet att identifiera sig med flera organisationer samtidigt?*
- Slutsatser:** I denna uppsats har vi kommit fram till att bemanningsföretagen bland annat använder sig av introduceringar, sociala aktiviteter samt regelbunden uppföljning för att möjliggöra identifiering gentemot bemanningsföretagen. Våra slutsatser visar på att bemanningsföretagen arbetar med att skapa en identifiering hos konsulten gentemot bemanningsföretagen men att socialiseringsprocessen kan ses som otillräcklig vid jämförandet med de klassiska teorierna. Däremot kan vi se att det i framtiden kanske inte kommer att handla om en organisatorisk identitet där konsulter identifierar sig med bemanningsföretaget eller kundföretaget utan konsulterna kommer troligen att identifiera sig som konsult. Vi tror därför att begrepp som praktikgemenskaper kommer att få större utrymme inom det organisationsteoretiska fältet och spela en stor roll vid förklaringar av medarbetares identifiering inom nya organisationsammansättningar.
- Nyckelord:** Organisatorisk identitet, medarbetares identifiering, organisationskultur, socialisering, bemanningsföretag, nätverksorganisationer, praktikgemenskaper, ledare.

INNEHÅLL

1. Bakgrund.....	1
1.2 Problematisering	1
1.3 Syfte och frågeställning	3
1.4 Disposition.....	4
2. Metod.....	5
2.1 Val av teorier och forskningsstrategi	5
2.2 Vårt tillvägagångssätt.....	6
2.3 De studerade bemanningsföretagen.....	8
2.3.1 Företag 1	9
2.3.2 Företag 2	9
2.3.3 Företag 3	10
2.3.4 Företag 4	10
2.3.5 Företag 5	11
2.3.6 Företag 6	11
2.4 Forskningsstrategins influens på empirin.....	11
3. Teoretisk bakgrund.....	12
3.1 Organisatorisk identitet: Det kollektiva syftet.....	12
3.1.1 Organisationskulturens roll i den organisatoriska identiteten.....	12
3.1.2 Organisationskulturens sociala kontext växer fram.....	13
3.1.3 Ledaren och organisationskulturen	15
3.1.4 Summering - organisationskultur	17
3.2 Socialiseringen och dess roll i identitetsskapandet	17
3.2.1 Sekundärsocialisering	18
3.2.2 Medarbetare förhåller sig till social påverkan	18
3.2.3 Socialiseringen som verktyg i organisationen	20
3.2.4 Summering - socialisering	21
3.3 Multitillhörighet och nätverksorganisationer	21
3.3.1 Praktikgemenskaper - ett alternativ till organisationskultur.....	21
3.3.2 Att tillhöra fler kontexter än en.....	23
3.3.3 Ledarens roll i praktikgemenskaper	23
3.3.4 Att bolla mellan olika identiteter	24
3.3.5 Nyare organisationssammansättningar.....	25
3.4 Sammanfattning av teorierna	27
3.4.1 Analysmodell: begreppens sammanhang	28
4. Analyskapitel.....	30
4.1 Organisationskulturens inverkan på identifieringen	30

4.1.1 Vaga och allmänna värderingar.....	31
4.1.2 Medarbetare tolkar fritt.....	31
4.1.3 Det är bättre om du blir mer som en anställd där	32
4.1.4 Arbetsformernas inverkan på identifieringsmöjligheterna	33
4.2 Socialiseringsprocessen.....	33
4.2.1 Att välja sina kunder och att välja konsulter	34
4.2.2 Sekundärsocialiseringen i verkligheten.....	34
4.2.3 Ett, två eller inget julbord	35
4.2.4 Ledarnas kategoriseringar av konsulterna.....	36
4.2.5 Personbunden identifiering.....	37
4.2.6 Identifiera dig gärna med oss, men ta ansvar för det själv	37
4.2.7 Verklighetens praktikgemenskaper	38
4.2.8 Ledarens roll i praktikgemenskaper	40
4.3 Sammanfattning av analysen	41
5. Slutsatser	42
5.1 Bemanningföretagen arbetar med värderingar och normer.....	42
5.2 Bemanningföretagen använder rekryteringen och söker flexibla konsulter	42
5.3 Bemanningföretagen använder sig av sociala aktiviteter.....	43
5.4 Ledarna på bemanningföretagen agerar koordinatörer och mäklare.....	43
5.5 Bemanningföretagen väljer kundföretag.....	44
5.6 Ledarna på bemanningföretagen introducerar nya medarbetare	44
5.7 Bemanningföretagen skapar en familjär känsla	44
5.8 Bemanningföretagen kategoriserar sina konsulter	44
5.9 Tvetydighet bland fynden	45
6. Diskussion och vidare forskning.....	45
6.1 Absoluta begrepp och faktorer i en diffus kontext	45
6.2 Vårt bidrag.....	47
6.3 Identifieringsmöjligheter i framtiden	47
7. Summering.....	48

Källförteckning

Tryckta källor, böcker

Tryckta källor, artiklar

Internetkällor

Muntliga källor

Bilaga 1: Intervjuguide

1. BAKGRUND

Vi kommer alla ihåg tv-reklamen: ”Behöver du hjälp? Ring Poolia”, och Manpowers konsult Nisse som har förekommit flitigt i media och som båda har blivit symboler för bemanningsbranschen. Den multiarbetsgivarkontext som idag har uppstått i och med bemanningsföretagens inträde på arbetsmarknaden kan nästan liknas vid ett nytt fenomen. Från att Arbetsförmedlingen släppte sitt monopol på bemanning 1993 (Bemanningsfakta) har branschen ökat från att 1994 ha haft 5000 årsanställda och en branschomsättning på 3 miljarder kronor till att 2008 landa på 60 000 årsanställda och en branschomsättning på 20 miljarder kronor (Bemanningsföretagen). Här kan vi se att det finns en stor efterfrågan och ett stort utbud där idén med just in time-bemanning är något som är här för att stanna. Tidigare har medarbetare haft en fast punkt på sin arbetsplats på *ett* företag. Men med bemanningsbranschens intåg är det allt vanligare att samma uthyrda medarbetare, det vill säga konsult, kan arbeta för flera av bemanningsföretagets kundföretag under en och samma anställning. Mycket av bemanningsbranschens framväxt kan tänkas komma av att verksamheter allt oftare ställs inför nya förutsättningar som bland annat effektivitets- och flexibilitetskrav som inte går att hantera för den enskilda organisationen. Effektivitets- och flexibilitetskraven kan ha skapats mycket på grund av en allt mer fluktuerande efterfrågan, och organisationer har i vissa fall inte råd eller möjlighet att hålla en konstant personalstyrka. Lösningen för många har blivit att ingå i nyare organisationssammansättningar som Marchington et. al (2005) liknar vid nätverk där verksamheter som kundföretag väljer att samarbeta med bemanningsföretag som tillhandahåller den arbetskraft som kundföretaget önskar vid ett tillfälle. Man kallar helt enkelt in rätt person och resurs efter behov, vilket skapar en enorm flexibilitet för företag och en varierande arbetsmiljö för konsulten.

1.2 PROBLEMATISERING

Scott (1987:63) skriver att ”den viktigaste ingrediensen till en lyckad verksamhet är att skapa ett kollektivt syfte som binder medarbetarna till sig moraliskt”. McAuley et. al (2007) menar här till att: ”Att ta sig an roller eller att skapa rollerna inom en organisation hänger tätt ihop med ledarens önskan om att utveckla förståelsen om vikten att samarbeta” för företagets bästa. (McAuley et. al 2007:306). Ledarens roll ses härmed idag som en mer coachande funktion, vilken måste skapa motivation åt sina medarbetare i det dagliga arbetet för att de ska kunna hitta sin egen plats i organisationen samt förverkliga sig själva genom det arbete som

de utför. Det börjar här bli intressant att försöka knyta till sig sina medarbetare på det mer psykologiska planet för att skapa en hållbar och framgångsrik verksamhet. Hanterandet av den organisatoriska identiteten har på så vis kommit att växa fram och bli en stor del av en ledares arbetsuppgifter, och organisationens framgång vilar således mycket på att medarbetarna kan känna tillhörighet till verksamheten. Dock beskrivs *en* lyckad verksamhet, organisationens önskan samt organisationens mål. Det är den *enskilda* organisationen som teoretikerna tar i beaktning när dessa klassiska organisationsteorier behandlas; något som inte är särskilt märkligt med tanke på att det fram tills nu också har varit så.

Den triangulära struktur som bemanningsföretag, kundföretag och medarbetare tillsammans utgör är en ny sammansättning av organisationer och är således inte diskuterat i någon vidare utsträckning på ett vetenskapligt sätt. Dock syns en snarlik problematik inom matrisorganisationer. Här återfinns ett liknande triangulärt förhållande för medarbetarna där de har bland annat två chefer inom *samma* organisation att vända sig till. Det kan här bli svårt för medarbetarna att veta vem de ska tillhöra (Aleksić & Janićijević 2007). Bemanningsbranschen kan liknas vid matrisorganisationer med en arbetsledare på kundföretaget och en ledare på bemanningsföretaget. Dock ämnar vi inte fokusera på matrisproblematiken i sig då den återfinns inom samma organisation till skillnad från den triangulära strukturen i bemanningsbranschen med två *olika* verksamheter inblandade.

Marchington et. al (2005) menar att det i fall med två olika verksamheter inblandade, som i situationen med de nya nätverksbaserade organisationssammansättningarna, inte alltid finns klara och tydliga åtskillnader. Det är svårt för medarbetare att se var dessa organisationers gränser börjar och slutar. Medarbetare kan därför ha svårt att få en tydlig uppfattning om vilken organisation de tillhör och ska identifiera sig med (Marchington et. al 2005). Sett till bemanningsbranschen har konsulter istället för *en* organisation att arbeta för och att identifiera sig med nu flera olika verksamheter som de måste förhålla sig till. Marchington et. al (2005) menar att den organisatoriska identitet som en ledare skapar inom ett företag nu konkurrerar med andra organisationers identiteter då en medarbetare inte nödvändigtvis endast måste tillhöra ett företag eller en organisation åt gången. Vi kan här se att det sker en förändring i verkligheten som inte ligger i fas med de klassiska organisationsteorierna. Snarare pekar utvecklingen av nya organisationssammansättningar mot ett behov av nya innebörder hos begrepp som exempelvis behandlar identifiering. Wenger (1998) är en av de forskare som ingår i det sociologiska fältet och behandlar begrepp som innefattar identifiering så som praktikgemenskaper. Vi kan tänka oss att det finns en öppning inom den

organisationsteoretiska forskningen där sociologiska termer och begrepp kommer att spela en allt större roll sett till de nätverksorganisationer som idag växer fram.

1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Vad som blir tänkvärt är att bemanningsföretaget bör ha ett intresse av att konsulterna identifierar sig med just dem: det är trots allt på detta vis som ett framgångsrikt företag skapas enligt organisationsteorierna (Scott 1987), oavsett bransch eller verksamhet. Kundföretaget å andra sidan borde i sin tur vara minst lika intresserade av att de uthyrda konsulterna identifierar sig med dem för att säkra sin verksamhets framgång. Dessutom ligger mycket av bemanningsbranschens lönsamhet i att skapa goda relationer med sina kunder, genom bra utfört arbete av duktiga konsulter. Således bör ledarna på bemanningsföretaget vara måna om att deras uthyrda konsulter gör ett bra jobb; något som medarbetarna enligt Scott (1987) i stort sett endast kan göra om de kan identifiera sig med organisationen i fråga. Samtidigt är den uthyrda konsulten bemanningsföretagets ansikte utåt och representerar en organisation trots att konsulten arbetar på en annan organisation. En konsult måste därför skapa en tillhörighet gentemot fler än en organisation med hjälp av ledaren, det vill säga den person på bemanningsföretaget som arbetar som chef för konsulten.

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur nya organisatoriska sammansättningar påverkar medarbetarnas process att identifiera sig med berörda verksamheter. I dessa nya sammansättningar av organisationer anser vi att bemanningsföretag ingår med sin triangulära struktur bestående av kundföretag, bemanningsföretag och uthyrd personal. Den teoretiska utgångspunkten om identifiering inom organisationsteorierna fokuserar hög grad på den *enskilda* organisationen. I dagsläget finns det dock situationer som i exempelvis bemanningsbranschen där minst två olika verksamheter är inblandade i en och samma anställning. Den forskningsfråga som vi genomgående kommer att arbeta efter är därför:

Hur skapar bemanningsföretag förutsättningar åt sin uthyrda personal för att de ska ha möjlighet att identifiera sig med flera organisationer samtidigt?

1.4 DISPOSITION

Med denna figur vill vi ge läsaren en övergripande bild över uppsatsens struktur.



Figur 1. Uppsatsens disposition.

2. METOD

Vi kommer här att presentera valda teorier tillsammans med forskningsfält och forskningsmetoden samt en ge kort överblick av de bemanningsföretag som vi har undersökt.

2.1 VAL AV TEORIER OCH FORSKNINGSSTRATEGI

Eftersom organisationers sammansättningar och struktur ständigt har varit och är i förändring, intresserade vi oss tidigt för just organisationer och den tillhörande organisationsteorin. Detta område inbegriper många gånger hårda värden med åsyftning på exempelvis byråkrati och hierarkiska sammansättningar. De faktorer som vi emellertid är intresserade av ligger i en mjukare och mer opåtaglig del inom organisationer, med socialisering och identitetsskapande som huvudfokus. Inget av dessa begrepp blir relevant att kvantifiera, och deras mer subjektiva karaktär gjorde att vi därför valde att använda oss av en kvalitativ forskningsstrategi (jfr. Bryman 2007). Vi började med begreppet organisatorisk identitet och såg att koppling finns till begrepp som *socialisation* och *medarbetarnas identifiering*. Organisatorisk identitet uppstår inte ur tomma intet; det måste finnas något påtagligt att tillhöra och något som medarbetaren kan koppla sin egen identifiering till. Inom den organisatoriska världen påtalas ofta *organisationskulturen* vara en sådan faktor. Vi anser därför att det är viktigt att ha stort fokus på begreppet organisationskultur i synnerhet eftersom det är denna som inkluderar och exkluderar medlemmar inom en organisation (Schein 1986). Organisationskultur skapar därför förutsättningar för medarbetare att relatera till varandra i den grupp de befinner sig i och bidrar härmed till de anställdas identitetsskapande. Således måste man som ledare i en organisation vara medveten om vikten av att aktivt arbeta med organisationskulturen. Det som en organisationskultur skapar är nämligen en stark kraft som tilltalar något av det mest basala i en människas natur; tillhörighet.

De teorier som vi har valt att basera vår uppsats på kring organisationskultur och organisatorisk identitet är mestadels av äldre karaktär, det vill säga forskning som tillhör klassiska och traditionella organisationsteorier. De klassiska managementforskarna som vi använder oss av är Tom Peters och Robert Waterman (1983), Linda Smircich (1983), Mats Alvesson (2001) samt Richard Scott (1987) med flera. I dagens litteratur där organisationskultur och organisatorisk identitet behandlas kan begreppen sägas ha utvecklats, men övergripande i forskningen återfinns diskussioner om *en* organisationskultur, *en* organisatorisk identitet och *en* organisation som sådan (jfr. Grönroos 2004, jfr. Lovelock &

Wirtz 2007). Teorierna idag är således liknande de äldre, varför vi menar att begreppen som sådana fortfarande kretsar kring den klassiska synen på den enskilda organisationen, och resonemanget går således igen. Argumentet då för att vi mestadels har valt den klassiska teorin är att vi till största del har velat komma så nära ursprungskällan som möjligt.

Vi märkte snart att dessa organisationsteoretiska begrepp inte enbart finns inom ett fält utan i alla fall i två; i det sociologiska fältet och i managementfältet. Det har därför varit nödvändigt för oss att ta i beaktning forskning från båda dessa fält för att skapa en hållbar analysmodell och struktur att arbeta efter. Vi använder oss av teoretiker från det sociologiska fältet i form av bland andra Erving Goffman (2006) som talar om identifiering och socialisering och Etienne Wenger (1998) som behandlar den nyare forskningen med fokus på praktikgemenskaper. Vi ser att det finns en potential med att använda nyare och mer breda begrepp som praktikgemenskaper i de nya mer obestämda organisationssammansättningarna. Detta resonemang förtydligas i teoriavsnittet.

För att angripa vårt fokusområde inom management från nyare perspektiv har vi valt att använda bland andra Michael Marchington et. al (2005) och Judy Pate et. al (2009) och Benson (1999). Alla dessa forskare tillsammans beskriver och diskuterar våra begrepp från olika vinklar och synsätt på organisationer. För att få ett helhetsperspektiv måste vi använda och relatera dessa forskare och deras respektive fält med varandra. I teoriavsnittet kommer en analysmodell att växa fram där vi påvisar ett samband mellan de utvalda begreppen. Med teorins hjälp vill vi då reflektera kring den framkomna informationen och belysa de olika tillvägagångssätt som ledarna på bemanningsföretagen arbetar enligt för att hantera konsulternas identifiering.

2.2 VÅRT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Med våra valda teoretiska fält och begrepp som tillhör opåtagliga och mjuka aspekter av organisationer ansåg vi att genomföra vår empiriska undersökning på ett kvalitativt vis, med längre intervjuer som utgångspunkt, som en bra forskningsmetod (jfr. Bryman 2007). För att kunna genomföra detta sökte vi upp flera olika bemanningsföretag där vi presenterade vår uppsatsidé. Vi bad respektive företag att undersöka vilka personer vi kunde få intervjua. Urvalet av respondenter blev på så vis bra då vi blev hänvisade till de personer och roller inom företaget som känner till vårt ämnesområde bäst. Det faktum att vi har intervjuat personer i olika positioner såväl som nyanställda och rutinerad personal ger detta enligt vår

mening en rättvis bild av hur bemanningsföretagen arbetar med vår forskningsfråga (jfr. Bryman 2007). Vi blev här till anvisade till anställda i positioner som kontorschef, konsult- och kundansvarig samt enbart personalansvarig/konsultansvarig. Det är alla dessa roller som vi utan åtskiljning kallar för ledare i vår uppsats, och positionerna anser vi är relevanta för undersökningen då de innefattar både ansvar för konsulten och en övergripande syn på bemanningsbranschens funktion. Definitionen på ledaren skiftade från företag till företag men uppgifterna som ledaren arbetade med var desamma.

Vi var i kontakt med många företag men det var få som kunde ta sig tid att ställa upp med att delta i den empiriska undersökningen. Vi märkte därför att accessen var begränsad med tanke på den tidsbrist som verkar finnas hos bemanningsföretagen. Vi bestämde oss därför för att använda oss av de företag som visade intresse direkt och kan säga att företagen således valdes genom ett bekvämlighetsurval. Däremot är det många av de tillfrågade, även de som inte ställt upp på intervjuer, som är intresserade av att ta del av vår uppsats när den är klar vilket tyder på att vi har valt ett relevant och spännande ämne att undersöka.

Intervjuerna genomfördes dels med grupper om två till tre personer och dels med enskilda individer i mån av access. Varje intervju varade mellan 30 och 70 minuter med en medellängd på 40 minuter. Eftersom vi ämnar analysera det empiriska materialet ur ett helhetsperspektiv är det inte de enskilda ledarnas åsikter som är intressanta utan den sammanvägning som ledarna tillsammans skapar. Det är dock de enskilda ledarnas åsikter som tillsammans utgör grunden för det analyserbara helhetsperspektivet. Detta gjorde att vi fann både gruppintervjuer och enskilda intervjuer lämpliga och vi ser dessa två varianter som komplement till varandra (jfr. Kvale 2007).

Oberoende av om intervjuerna genomfördes individuellt eller i grupp var samtliga respondenter öppna och initiativtagande i diskussionerna. Våra roller som intervjuare skiftade därför inte nämnvärt beroende på intervjuens konstellation, och vi kan därför mena att vi genom samtliga intervjuer har hållit oss till mer diskussionsartade tekniker för att få respondenterna att tala fritt kring ämnet. Under intervjuerna använde vi oss även av en intervjuguide (se bilaga 1), vilken gav oss möjligheten att hålla ett strukturerat samtal där vi bibehöll fokus samtidigt som respondenterna genom diskussioner kunde leda in oss på områden vi inte haft med oss från början. De frågor som vi ställde till ledare under intervjuerna försökte vi i största möjliga mån hålla från en ledande karaktär och generellt var frågorna ställda ur ett ledarskapsperspektiv. I vissa fall var vi dock tvungna att exemplifiera

och precisera våra frågor på ett sådant sätt att de då blev av en mer ledande karaktär. Dessa mer ledande frågor var dock undantagsfall och skedde endast i en intervju (med Företag 2). Vi ställde också frågor kring hur just deras organisation ser ut och hur de implementerar normer och värderingar för att få en känsla för *hur* de faktiskt arbetar. Vi har härmed haft möjlighet att interagera med våra respondenter och på så vis kommit åt synvinklar i vårt ämne som vi inte tänkt på från början. Sett ur ett helhetsperspektiv fick vi på så vis möjlighet att resonera med våra respondenter på ett sätt som gjort att vi har fått ett fylligt material att arbeta med och analysera (jfr. Kvale 2007).

Vi använde oss av en digital diktafon vid intervjuerna som underlättade transkriberingsarbetet avsevärt. Möjligheten att intervjupersonerna kände sig hämmade av inspelningen skulle kunna ha en negativ inverkan på våra svar. Men vi fick samtligas godkännande att spela in och ingen verkade påverkas negativt av detta sätt att samla information och vi menar därför att vårt empiriska material är av god kvalitet. Vi erbjöd också respondenterna att ta del av det färdigskrivna materialet innan det publiceras eller lämnas in för att vara goda forskare. Detta erbjudande var det ingen som ansåg nödvändigt.

2.3 DE STUDERADE BEMANNINGSFÖRETAGEN

Vi har studerat sex olika företag. Alla företagen har funktionen uthyrning vid sidan av andra tjänster så som rekrytering, omställning och coachning. För att ge en överskådlig bild av våra respondenter kommer vi nedan att gå igenom de valda företagen utan inbördes ordning. Med tanke på att visst empiriskt material kan anses som känsligt, samt att vi inte är intresserade av det specifika företagets åsikt, har vi valt att anonymisera företagen och rangordnar dem som Företag 1 till Företag 6. Alla företag har både heltids- och deltidskonsulter. I tabellen nedan sammanställer vi våra tillfrågade bemanningsföretag och intervjupersoner i sin korthet och efter det följer en mer utförlig beskrivning av våra respektive studieobjekt.

Företag	Konsultfokus	Lokalisering	Antal intervjuer	Längd på intervjuer	Respondenternas positioner/titlar
F1	Studenter	Sverige	1 enskild	42 minuter	Konsultchef
F2	Studenter	Helsingborg	1 grupp med 2 personer	30 minuter	Två konsultchefer
F3	Specifikt enligt bransch	Europa	1 grupp med 3 personer	40 minuter	Kontorschef, konsultchef, säljassistent
F4	Generellt	Sverige	3 enskilda	40, 45 och 35 minuter	Kontorschef, två personalansvariga
F5	Generellt	Internationellt	1 enskild	35 minuter	Kontorschef
F6	Generellt	Europa	1 enskild	70 minuter	Platschef

Figur 2: Sammanställning över de bemanningsföretag som vi har studerat.

2.3.1 FÖRETAG 1

Detta är ett mindre bemanningsföretag som finns Malmö, Göteborg och Stockholm vars samtliga uthyrda konsulter är studenter. Vi gjorde här en intervju med en enskild konsultchef då det är denna person som har hand om anställning av konsulter och även har kontakt med kundföretagen. På så vis har hon en bra överblick över det triangulära förhållande som finns på bemanningsföretagen. Då denna intervjuperson var väl insatt i ämnet uppfattade vi det som att hon förstod våra frågor och vad vi sökte för svar. Vi ville att respondenten skulle tala fritt och höll vi oss därför i bakgrunden och ställde följdfrågor när det behövdes. Genom vårt sätt att agera, menar vi att respondenten fick tid att fundera på svaren och de visar vi då fick var genomtänkta.

2.3.2 FÖRETAG 2

Detta företag är ett relativt nystartat bemanningsföretag och har också nischat sig mot att anlita studenter som konsulter. Företaget är verksamt i Helsingborgsområdet. Vi genomförde här en gruppintervju med konsultcheferna så att de kunde komplettera varandras svar. På grund av att detta företag var nystartat blev svaren under denna intervju aningen otydliga. Vi fick därför ställa mer precisa uppföljningsfrågor. Intervjupersonerna talade väldigt fritt och kände sig bekväma med att bli intervjuade. Vi följde här vår intervjuguide men fick ibland hjälpa våra respondenter på traven med exemplifierande frågor.

2.3.3 FÖRETAG 3

Detta bemanningsföretag är branschspecifikt; de hyr endast ut konsulter för arbete inom en viss bransch. Företaget är representerat i ett par olika länder i Europa. Vi använde oss här av en gruppintervju med tre respondenter eftersom två av dessa tre personer på kontoret var nyanställda. Vi fick här tala med kontorschefen, konsultchefen och säljassistenten. Under denna intervju märktes det tydligt att det var en av ledarna som svarade på flest frågor, men engagerade de andra två och motiverade dem till att ge sin åsikt. De andra två har en erfarenhet från branschen sen tidigare och kunde ge oss svar som utgick från branschen och inte det specifika företaget. Vi uppfattade det som att dessa var aningen hämmade när det gällde att svara för det specifika företaget på grund av sin nyanställning. Vi ställde frågorna utifrån vår intervjuguide och våra tre respondenter startade ibland en diskussion mellan sig. Vi bestämde oss här för att hålla en låg profil och låta deras diskussion fortgå utan avbrott. Vi anser att denna gruppintervju gav oss ett fylligt material eftersom de fick möjligheten att komplettera varandras svar och föra vidare varandras respektive resonemang.

2.3.4 FÖRETAG 4

Detta bemanningsföretag är relativt nytt på marknaden och finns representerade i hela Sverige. De har ett generellt fokus i den mening att de inte riktar sig mot någon särskild bransch, varken vad gäller konsulter eller kunder. Vi genomförde här tre enskilda intervjuer med respondenter vars roller på företaget var kontorschef och två personalansvariga. Det visade sig att de båda personalansvariga var nyanställda på företaget. Att då ha kontorschefens intervju som stöd vid analysering ansåg vi vara bra. Intervjuerna här gick till på ett snarlikt sätt. Alla våra tre respondenter hade erfarenhet från bemanningsbranschen sedan tidigare och svaren kan därför ha influerats av både deras tidigare erfarenheter samt deras upplevelser på deras nuvarande företag. Även här var två nyanställda och de refererade otaliga gånger tillbaka till sina tidigare anställningar. Eftersom vi är intresserade av en generell bild anser vi att dessa utsvävningar gjort vårt material fylligare och bättre än om våra intervjupersoner enbart refererat till det specifika företaget. Även här utgick vi från vår intervjuguide och flikade in med uppföljningsfrågor där respondenten inte belyste vårt ämnesområde.

2.3.5 FÖRETAG 5

Detta företag är ett stort internationellt företag som har generellt fokus. Vi fick här möjlighet att göra en enskild intervju med kontorschefen som har en bakgrund som konsultchef i branschen och är således väl införstådd med det triangulära branschförhållandet. Under denna intervju blev det inga större diskussioner eller utsvävningar från respondenten, vilket märks på den kortare intervjutiden. Dock svarade respondenten på ett sådant sätt att vi fick det material vi sökte. Vi följde här vår intervjuguide ganska strikt med tanke på respondentens relevanta svar. Denna respondent har också en bra erfarenhet från bemanningsbranschen och gav oss bra empiriskt material.

2.3.6 FÖRETAG 6

Detta företag är ett internationellt företag med inriktning mot tjänstesektorn. Här intervjuades kontorschefen. Denna person har en gedigen erfarenhet inom bemanningsbranschen och kunde ge oss bra och givande svar på våra frågor. Under denna intervju fick vi långa och utförliga svar från vår respondent. Svaren hade en tendens att glida från ämnet vilket gjorde att vi upplevde intervjupersonen som engagerad i vårt ämne. Vi fick därför ställa följdfrågor för att ta tillbaka respondenten till vårt fokus. Vi har därmed fått ett extra fylligt material från denna intervju som gett oss många nya perspektiv på vårt ämnesområde.

2.4 FORSKNINGSSTRATEGINS INFLUENS PÅ EMPIRIN

Vi anser att våra intervjuer har skapat en tillförlitlig empirisk grund då vi är ute efter en generell bild av bemanningsbranschen och därmed inte ämnar göra en jämförande studie varken mellan företagen eller inom företagen. Därför plockar vi inte heller ut enskilda bemanningsföretags åsikter i analysen. Med tanke på detta anser vi det tillräckligt att använda oss av de genomförda intervjuerna som har gett oss den empiriska mättnad som behövs; vi märkte efter hand att de svar vi fick på respektive företag i många hänseenden var upprepningar med mindre justeringar sett till föregående intervju. Vi menar också att intervjupersonerna svarat på våra frågor utifrån sin ledarroll och inte utifrån sin egen person, samt att den bredd vi har av ledare med olika bakgrund har gett oss en bra och trovärdig grund för att skapa vår analys och framkalla relevanta slutsatser.

3. TEORETISK BAKGRUND

I detta avsnitt diskuterar och resonerar vi kring begreppen organisationskultur, medarbetarens identifiering samt den organisatoriska identiteten ur ledarskapsperspektiv. Vi ser ett samband mellan dessa begrepp där socialiseringen är den huvudsakliga process och det huvudsakliga verktyg som ledare kan tänkas använda sig av för att knyta samman ovanstående begrepp. Socialiseringen skapar den brygga som behövs mellan medarbetarnas identifiering och organisationskulturen på så sätt att medarbetarna får en möjlighet att identifiera sig med den organisatoriska identiteten. Därefter redogörs det för den nyare forskningen och ger er läsare ett alternativt perspektiv på begreppen organisationskultur och identitetsskapande.

3.1 ORGANISATORISK IDENTITET: DET KOLLEKTIVA SYFTET

För att kunna skapa en effektiv och framgångsrik organisation menar Scott (1987) att det är av största vikt att det finns ett kollektivt syfte som binder organisationens medlemmar till sig moraliskt. Detta kollektiva syfte kan liknas vid Pate et. als (2009) definition av organisatorisk identitet. Den inkluderar fundamentala attityder, normer och värderingar som genomsyrar hela organisationen för att skapa karaktären på organisationen. Den organisatoriska identiteten behövs för att skapa ett intresse och engagemang hos medarbetarna (Scott 1987). Grant (2008) menar att denna starka och gemensamma bild hos organisationens medlemmar skapar en emotionell tillgivenhet gentemot verksamheten. Även Felfe et. al (2008) menar att tillgivenhet gentemot en organisation är jämförbart med diskussionen om att identifiera sig med en organisation. De hävdar att tillgivenheten i sig kan sägas vara ett band som länkar individen till organisationen. Individer som identifierar sig i hög grad med organisationen har bevisats vara nöjda med sin arbetssituation och därmed bette sig på sätt som gagnar organisationen som helhet (Felfe et. al 2008). Den organisatoriska identiteten blir då mycket viktig för ledaren i arbetet med att motverka en dysfunktionell och instabil organisation (Hatch & Schultz 2002). Vi ser det som att den organisatoriska identiteten inte uppkommer av sig självt utan består av vissa byggstenar.

3.1.1 ORGANISATIONSKULTURENS ROLL I DEN ORGANISATORISKA IDENTITETEN

Vi kan se att en av byggstenarna till den organisatoriska identiteten är organisationskulturen. Det kan tänkas vara därför som organisationskultur är ett av de mer omskrivna begreppen i

managementfältet. Det är ett svårdefinierat begrepp som inbegriper många olika tolkningar och perspektiv. Första gången ett genomtänkt och kvalificerat kulturbegrepp sattes på kartan i samband med organisationer var av Pettigrew (1979). Han menade att kultur är en sammansättning av traditioner, myter, språk, ideologier och symboler som gör att individer kan *förhålla* sig till en kontext och *skapa mening* med tillvaron (jfr. Alvesson & Björkman 1992, Scott 1987). Pettigrew (1979) talar här om kultur ur ett mer generellt perspektiv.

Bang (1999) fortsätter på Pettigrews bana och menar att orsaken till att begreppet organisationskultur är svårt att beskriva är för att det är en abstraktion. Bang menar att det i det närmaste är en tankemodell som används för att skildra och analysera en komplex social verklighet som i sig aldrig kan bli så fulländad som modellen pekar på. Han är kritisk till många organisationsteoretiska forskare då han menar att de har fragmenterat begreppet genom att välja ut och analysera specifika delar ur det. Han går vidare med en egen definition av begreppet som är ämnat att sammansvetsa de enligt honom splittrade delarna till en helhet: ”Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omgivningen” (Bang 1999:24). Organisationskulturbegreppet är här snarlikt det allmänna. Något som dock verkar vara gemensamt för många organisationsteoretiska forskare är att de definierar organisationskultur som socialt konstruerade gemensamma antaganden, beteendemönster och handlingsramar inom vilka organisationens medlemmar kan agera (Flaa et. al 1995, Goffman 2006, Grönroos 2004, McAuley et. al 2007). Vi kommer hädanefter att utgå från Bangs (1999:24) definition då vi anser att denna definition är omfattande och inbegriper andra forskares resonemang på ett bra sätt.

Fenomenet organisationskultur är en sammansättning av ett flertal variabler som värderingar, föreställningar och ritualer, vilka tillsammans möjliggör att medlemmarna i en organisation kan skapa mening med sitt arbete (Scott 1987). Organisationskulturen bidrar på så vis till att medarbetare i organisationen skapar en tillhörighet gentemot varandra internt, vilket gör att de fungerar som en grupp där vissa beteenden och värderingar är accepterade medan andra förkastas.

3.1.2 ORGANISATIONSKULTURENS SOCIALA KONTEXT VÄXER FRAM

Elton Mayo gjorde en revolutionerande upptäckt under 1930-talet med sitt Hawthorne-experiment. Han påvisade den sociala kontext som finns i en organisation och kan därmed sägas ha startat human relationsrörelsen. Mayo låg därmed i framkant för att påpeka vikten av

att ta den psykosociala arbetsmiljön i beaktning och betonar att människan är en social varelse utan konstant rationellt beteende (Flaa et. al 1995). Begreppet organisation förändras nu till vad vi idag ser som en organisation, nämligen ett medvetet och målinriktat samarbete mellan människor med någon form av strukturering av relationerna här emellan (Flaa et. al 1995). Således inbegriper även själva definitionen av en organisation en social dimension, och det börjar nu ifrågasättas ifall ledare verkligen kan separera individen från organisationen. Teoretikernas fokus skiftade därför från att ha fokuserat på verksamheten som en slags maskin till att se individerna i själva organisationen och deras inverkan på denna. Vi kan här se att begreppet organisationskultur växer fram eftersom en organisation nu klassas som en social kontext i vilken kulturer i allmänhet skapas.

Trots allt har det i alla tider talats om att innebörder, meningar och symboler är centrala för människornas fungerande, och det sociologiska fältets framväxt inom organisationsteorin är då av största vikt att uppmärksamma eftersom de värderingar, normer och attityder som inbegrips häri ligger till grund för hur vi beter oss i olika kontexter, så även i organisationer (Alvesson & Björkman 1992, Goffman 2006). Vi menar därför att så länge organisationer har existerat kan det därför tänkas ha funnits någon form av organisationskultur inom en organisation trots att begreppet organisationskultur inte alltid har omnämnts eller behandlats i exempelvis de tidigare organisationsteorierna. Organisationerna i sig, tolkar vi, har tidigare setts som verksamheter eller institutioner där den individuella faktorn varit skild från verksamheten (jfr. Peters & Waterman 1983) i dess strikta bemärkelse att medarbetare arbetar enbart *på* ett företag, inte *med* eller *för* ett företag (jfr. Pate et. al 2009). Den sociala kontexten framgår inte tydligt i tidigare forskares resonemang (jfr. Flaa et. al 1995).

Författare så som Peters och Waterman (1983) menar att företaget *har* en kultur. Författarna speglar kulturen som ett system som lever ett eget liv vid sidan av företaget och organisationskulturen ses som det system som både kan styras och manipuleras av ledaren som ett mer formellt kontrollsystem. Organisationskulturen blir här enbart ett medel för ledaren att skapa lönsamhet i verksamheten med, där inga sociala dimensioner över huvud taget spelar in. Ledarna kan här hantera organisationskulturen fritt från dess medlemmar (Peters & Waterman 1983, jfr. Alvesson & Björkman 1992). Smircich (1983) ställer sig dock kritisk till att organisationskultur är något som en organisation har och ser det snarare som att organisationskulturen är något som organisationen är. Ledarens förutsättningar att fritt från medarbetarna hantera organisationskulturen förändras därmed.

3.1.3 LEDAREN OCH ORGANISATIONSKULTUREN

När en organisation ser sig själv som ett kulturellt system understryks det att det finns gemensamma föreställningar, referensramar och symboler (Smircich 1983). Dessa författare menar också att ledarens inbäddande av värderingar och normer i de organisatoriska strukturerna, genom bland annat socialisering och medveten rekrytering, skapar ett starkt *gemensamt syfte* och därmed ett *informellt kontrollsystem* (Alvesson & Björkman 1992). Wenger (1998) menar här till att det finns en grundläggande länk mellan identitet och kultur. Att som medarbetare socialiseras in och delta i en organisationskultur gör att man bildar sig en uppfattning om de övriga medarbetarna och skapar på så sätt sig själv och sin egen identitet inom organisationen. Skapandet av medarbetaren som individ i organisationen har på så sätt börjat. Formandet av gemenskapen inom en kultur blir då en slags förhandling som är till grund för medarbetarens identifiering.

Vi kan koppla detta till ledarens roll genom att citera Peters och Waterman (1983): ”Andrew Pettigrew anser att uppgiften att forma en anda, kultur, är den viktigaste delen av ledarrollen” (Peters & Waterman 1983:125). Det är ett stort skifte i synsätt med fokus på de informella faktorernas inverkan på organisationens framgång; en social kontext skapades med teorier som kretsar kring individen *och* organisationen. I och med samspelet här emellan sätts relationer mellan ledaren och medarbetarna på kartan som en stor del i kampen för organisationens överlevnad. I dessa fall är försök från ledarens sida att ensam styra eller manipulera organisationskulturen lönlösa då organisationskulturen som den sociala kontext den är, skapas av alla inblandade parter, så väl ledare som medarbetare. Snarare måste ledare därför se sina möjligheter att influera organisationskulturen genom medvetna handlingar (Smircich 1983).

Schein (1986) beskriver att det är viktigt för en ledare att visa intresse för sina medarbetare och på så vis göra medarbetarna delaktiga, för att kunna skapa gemensamma mål och visioner. Vi kan här utläsa att ledaren har som uppgift att forma kulturen så att den blir det önskade informella kontrollsystem som ledaren kan använda sig av i framtiden. Om en ledare lyckas skapa en relation till medarbetarna genom att göra dem delaktiga, medför detta också att medarbetarna själva vill och känner för att utföra ett bra arbete så att organisationen kan växa. Medarbetarna ser också en potential i att växa tillsammans med organisationen. Ledaren har på så vis skapat ett psykologiskt kontrakt mellan organisationen och medarbetaren, vilket är optimalt både för ledare och organisationer som helhet (jfr. Kotler 2003, Nygaard et. al

2002). Den organisatoriska identiteten kan på så vis vara ett bra exempel på det psykologiska kontrakt som vi resonerade om i början, eftersom medarbetaren i och med den organisatoriska identiteten ser sig själv som en del av organisationen och på så vis arbetar med organisationens bästa för ögonen.

Resonemanget ovan kan kopplas till Hofstedes (2005) diskussion om att det inte är organisationskulturen i sig som är avgörande för organisationens framgång, utan snarare vad ledarna gör av den. Här ges tydliga signaler till ledare om varför det är så viktigt att arbeta med organisationskulturen. Med tanke på diskussionen om organisationskulturen som informell kontrollmekanism och som samhörighetsverktyg är det viktigt för en ledare att uppmärksamma att arbetet med organisationskulturen till stor del handlar om att tillvarata och utveckla det humankapital som finns i en organisation (Rubenowitz 2004, Scott 1987). Samtidigt påvisar Flaa et. al (1995) vikten av att se organisationskulturen som en utmaning eftersom den ofta både är omedveten och fragmenterad. Vi menar att organisationskulturen är omedveten på det vis att ledaren trots en tydlig organisatorisk identitet inte kan bestämma i förväg exakt hur organisationskulturen kommer att se ut, eftersom både medarbetare och ledare är med och bildar denna. Organisationskulturen är också fragmenterad på så sätt att det kan bildas subkulturer inom organisationskulturen (Flaa et. al 1995).

Flaa et. al (1995) tar diskussionen vidare och menar att det enda viktiga som en ledare faktiskt gör är att administrera (jfr. Hofstede 2005) och manipulera organisationskulturen, i motsats till Smircich (1983) som anser att ledaren ska influera snarare än att manipulera kulturen. Vi vill här visa på att teoretikerna är oense om hur en ledare bör hantera en organisationskultur. Däremot går det att säga att det är viktigt att ledare vet om att organisationskulturen inte bara är oförklarliga beteenden inom organisationen. Snarare måste ledaren betrakta kulturen som en verkande kraft som antingen hjälper eller stjälper en organisations målrealisering. Därför blir det avgörande för organisationens framgång att alla medarbetare kan identifiera sig med organisationens kultur och mål och känna tillhörighet med den organisatoriska identiteten (Flaa et. al 1995). Här har ledaren en viktig uppgift i att *socialisera* sina medarbetare och leda dem rätt i sina roller inom organisationen för att en framgångsrik gemenskap ska kunna skapas (Morgan 2006).

3.1.4 SUMMERING - ORGANISATIONSKULTUR

Vi ser att organisationskulturen är en av byggstenarna till den organisatoriska identiteten då det är organisationskulturen med dess normer och värderingar som medarbetarna identifierar sig med och knyter an till. Till diskussionen om Scotts (1987) kollektiva syfte som också kan liknas vid en organisatorisk identitet, går det att relatera Goffmans (2006) mer sociologiska teorier, vilka visar på att med för lite eller dålig och vag information är individer oförmögna att skapa en tillhörighet till en viss kontext. Vi menar här att exempelvis en otydlig målformulering eller oklara värderingar ger en fragmenterad organisationskultur som kan skapa svårigheter när medarbetaren ska identifiera sig med organisationen. När nya medarbetare träder in i organisationen är det därför viktigt som ledare att koppla samman individens värderingar, viljor och normer med företagets för att få alla i organisationen att *arbeta mot gemensamma mål*, eftersom det är på detta sätt som framgång för organisationen skapas (Lovelock & Wirtz 2007). Ledarens uppgift är att matcha medarbetarnas identiteter med den organisationskultur och organisatoriska identitet som finns.

3.2 SOCIALISERINGEN OCH DESS ROLL I IDENTITETSSKAPANDET

När nu ett socialt perspektiv på organisationer har påvisats innebär det också att individer gärna vill förhålla sig till organisationen och de sociala kontexter som de befinner sig, för att skapa mening med sina handlingar och då även hitta sig själv. Dessa mer sociologiskt förankrade faktorer återfinns i många av de identitetsteorier som kan appliceras på såväl individnivå som på ett organisatoriskt plan. Huvudverktyget som ledare kan arbeta med, för att bland annat binda samman två separata identiteter, är enligt de flesta erkända forskare är socialiseringsprocessen (Bang 1999, Flaa et. al 1995, Goffman 2006, Schein 1986).

Socialisering behövs då en individ aldrig är ensam i en kontext utan det finns alltid en omvärld för individen att förhålla sig till. Flaa et. al (1995) och Goffman (2006) menar att individer måste känna till vilka roller som finns i deras närhet för att veta vilka regler och förutsättningar som är knutna till en viss kontext. Socialisationen skapar uppfattningen om vilka roller som finns samt i vilka sammanhang dessa roller är framträdande. Med socialiseringen får också individen en känsla för samt kunskaper om värderingar och de olika roller som finns inom kontexten. Denna information överförs härigenom till så väl nya medlemmar som redan befintliga medlemmar inom organisationer. Ett tydligt exempel på en socialisation är introduktionen i en organisation. Här informeras och visas den nya medarbetaren vem som är ledare, vilka som är medarbetarens kolleger samt vad som anses

vara en rätt och en fel handlingssätt. Flaa et. al (1995) menar att större delen av socialiseringen sker med hjälp av ”on the job training”. Med ”on the job training” skapar sig medarbetare en bild över vem som är deras närmsta ledare samt vilka som är kollegor, vilket är nödvändigt för att medarbetaren ska kunna skapa en tillhörighet till organisationen samt ha en möjlighet att identifiera sig med organisationen (jfr. Wenger 1998). Det handlar om att lära medan man utför sitt arbete. Frågor dyker upp efter hand och medarbetaren lär sig vad som accepteras och inte i olika situationer.

3.2.1 SEKUNDÄRSOCIALISERING

Bang (1999) menar att socialiseringen i sig har två faser; primärsocialiseringen och sekundärsocialiseringen. Primärsocialiseringen innebär att man uppfostras och leds in i allmänna samhällsrelaterade roller som förslagsvis medborgare eller kvinna. Denna grundläggande form av socialisering är väldigt stark eftersom samhällsmedborgare kontinuerligt tillsammans arbetar för att upprätthålla dessa starkt inarbetade roller. Sekundärsocialiseringen leder i sin tur en individ in i specifika roller som återfinns inom till exempel organisationer och yrken. Sekundärsocialiseringen kan enligt Bang pågå hela livet allteftersom vi träder in i nya grupper. Vid inträde i en ny organisation startar en process där individen måste lära sig vilka normer, beteenden och värderingar som är legitima, hur organisationen förväntar sig att uppgifter ska utföras och så vidare (Bang 1999). Bang hävdar att denna sekundärsocialisering dock aldrig kan bli likvärdig primärsocialiseringen eftersom innehållet i sekundärsocialiseringen är mer flyktigt och föränderligt än innehållet som internaliseras under primärsocialiseringen. Företag arbetar därför ofta med att stärka sekundärsocialiseringen genom att bland annat använda vissa affektiva tekniker, såsom att göra organisationen mer attraktiv i form av exempelvis förmåner och belöningar som härrör till kulturens normer och värderingar för att påverka eller styra beteenden (jfr. Alvesson & Björkman 1992, Bang 1999).

3.2.2 MEDARBETARE FÖRHÅLLER SIG TILL SOCIAL PÅVERKAN

Vidare menar Bang (1999) att medarbetare kan förhålla sig till sekundärsocialiseringen på tre olika sätt och Flaa et. al (1995) menar här till att det finns olika sätt för en medarbetare att ta till sig socialiseringen. Bang menar att det svagaste och minst permanenta sättet att reagera på påverkan i ett socialt system kallas för *foglighet*. Detta uppstår när medarbetare accepterar influens från en annan individ eller grupp för att vederbörande hoppas att han ska uppnå eller undgå belöning respektive straff. Nästa steg kallar Bang för *identifikation*. Här antar

medarbetare normer, värderingar och beteende från en annan person eller grupp för att detta ger en tillfredsställande "självdefinierande" relation till personen eller gruppen i fråga. Med självdefinierande menar Bang att relationen utgör en viktig del av individens självbild. Flaa et. al (1995) menar att en form av lojalitet skapas när medarbetaren sätter organisationens värderingar framför sina egna, vilket inte är motstridigt mot Bangs resonemang men kan tyckas låta aningen vagare.

Bang (1999) resonerar vidare och menar att när medarbetare accepterar påverkan genom identifiering upprätthåller man förhållandet till den andra personen eller gruppen, och individens självbild förstärks genom relationen. Även om identifiering är starkare och mer permanent än foglighet påvisar Bang att inte heller här fortsätter normer och värderingar att bestå oberoende av andra personer i gruppen. När personerna som medarbetarna identifierade sig med försvinner ur gruppen försvinner också stora delar av kulturen som skapats genom identifikationen. Begreppet identifikation blir på så vis person- eller sakbundet och då också flyktigt. Flaa et. al (1995) menar att identifiering är en fullständig överföring av organisationens värderingssystem till medarbetaren.

Bang (1995) väljer istället att kalla en fullständig överföring av organisationens normer och värderingar för *internalisering*; den allra starkaste och mest bestående reaktionen på social påverkan och också det som ledare bör satsa på att skapa hos de nya medarbetarna. Internalisering uppkommer när en individ accepterar påverkan i de fall där han känner att de föreskrivna normerna och värderingarna stämmer överens med personens eget värderingssystem eller verklighetsuppfattning. Individerna kommer här att ta sig an hela eller delar av organisationskulturen eftersom denna uppfattas som den enda riktiga. Internalisering blir här inte personbundet, och detta förhållningssätt till socialisering blir även motståndskraftigt mot förändring (Bang 1999). Vi menar därför att det är optimalt för en organisation att skapa en internaliserande socialisering för att på detta vis bli en hållbar organisation, och att det är här en ledare har ett stort ansvar.

Wenger (1998) lyfter resonemanget ett steg högre och menar att vi i fråga om identifikation antingen kan identifiera oss *som* någon eller någonting; en roll, en beskrivning eller karaktär, eller *med* någonting eller någon, exempelvis en organisation eller en association som skapar mening åt vem vi är (Wenger 1998). Detta i sin tur kan tas vidare och jämföras med diskussionen om att identifiera sig med yrket/professionen eller med organisationen man är

anställd i, eller även frågan om huruvida man arbetar *på* ett företag eller *med* ett företag (Pate et. al 2009).

3.2.3 SOCIALISERINGEN SOM VERKTYG I ORGANISATIONEN

Socialisering, i likhet med organisationskultur, anser vi har funnits sedan organisationers uppkomst. Dock kan vi se att socialiseringen har utvecklats från att ha inneburit att socialisera medlemmar till rutiner, arbetsuppgifter och hierarkin i sig till att socialisera i förhållande till relationer och gemenskap. Genom socialisationsprocesser konstruerar människan sig själv och förhåller sig till sin kontext (Goffman 2006). Detta sker såväl i mindre sammanhang som i större omgivningar. Socialisationen till en organisation innebär då inte enbart en förmedling av tekniska färdigheter utan också överföring av en organisations värderingssystem som bildar den ideologiska grundvalen för verksamheten. Ledaren kan således genom en medveten socialiserings- och rekryteringspolitik se till att medlemmarna i sig med sina värderingar, identiteter och handlingar är lämpliga för verksamheten. Om organisationen lyckas rekrytera rätt medarbetare kan det tänkas att socialisationen går fortare och blir enklare. Rätt eller lämpliga medarbetare definieras som de som redan sympatiserar med organisationens övergripande värderingar och målsättning samt har en förståelse för att rutiner utförs på ett visst sätt. Rekryteringsprocessen och socialisation är således viktiga verktyg för ledarna då de är grundläggande för organisationens besluts- och målrealiseringsprocesser (Flaa et. al 1995).

Genom socialiserings- och rekryteringsprocesser styr ledarna över att det finns en tillräckligt enhetlig bild av organisationen hos medarbetarna för att inte få allt för många värderingar som strider mot varandra (Flaa et. al 1995). Socialiseringen tillammans med rekryteringsprocessen blir här för ledaren, liksom organisationskulturen, ett verktyg som möjliggör kontroll. Med hjälp av organisationens belöningsystem kan ledaren styra medarbetarnas beteendemönster då oönskat beteende kan leda till exempelvis kritik. Det är på detta vis som organisationen i allmänhet och ledarna i synnerhet disciplinerar sina anställda genom socialisation (Flaa et. al 1995). Även team kan disciplinera och korrigera sina medlemmar. Goffman (2006) refererar till begreppet team som ”en samling individer som samarbetar i framställning av en rutin” (Goffman 2006:75). Inom teamen tillrättavisas därför medlemmarna och blir medvetna om vad som är rätt och fel för att följa just den gruppens framställda rutin. Individerna inom en organisation fungerar därför dels som medlemmar i grupper och dels som individer (Flaa et. al 1995, Goffman 2006). En ledare kan därför underlätta arbetet i socialiseringen genom att ta hjälp av de andra medarbetarna.

3.2.4 SUMMERING - SOCIALISERING

För att sammanfatta detta avsnitt låter vi Ashforth och Mael (1989) påvisa att i de fall som man som ledare internaliserar organisationens normer och värderingar till de nyanställda, det vill säga organisationskulturen, går det att skapa en tillhörighet med organisationen som sådan, och därför skapas en identifiering gentemot den organisatoriska identiteten. Styrkan av tillhörigheten gentemot den organisatoriska identiteten resulterar i en starkare internalisering av normerna och värderingarna, vilket gör att vi har ett evighetsresonemang där internaliseringen av normerna och värderingarna utgör grunden för styrkan av identifieringen gentemot organisationen (Ashforth & Mael 1989). Vi vill i detta avsnitt åter påpeka att de företag vars medarbetare identifierar sig starkt med organisationen och därigenom konstruerar både sig själv och mening med sitt arbete, tenderar att bli både mer framgångsrika och mer hållbara. Detta är självklart en väldigt stor konkurrensfördel eftersom den starka länken mellan den sociala och organisatoriska identiteten skapar ett hållbart psykologiskt kontrakt mellan medarbetaren och ledaren. Medarbetarna kommer troligen inte heller att lämna organisationen i första taget, och inte heller tala illa om verksamheten.

3.3 MULTITILLHÖRIGHET OCH NÄTVERKSORGANISATIONER

Idag är den traditionella och mer hierarkiska organisationen med klara och tydliga gränser och positioner i många fall ett minne blott. Marchington et. al (2005) diskuterar de nya organisationssammansättningarna som istället är baserade på nätverk. Företag har idag hårda effektivitetskrav på sig och specialiserar sig ofta så att interna funktioner läggs ut på outsourcing när det inte tillhör organisationens kärnkompetenser. Genom att skära ner på sin verksamhet och bara fokusera på det man är bäst på kan företag numera exempelvis hyra in personal till de funktioner som inte är lika högt prioriterade så som administration. Många företag arbetar således med både intern och extern personal på samma arbetsplats. I följande avsnitt presenterar vi nyare forskning som beskriver både hur organisationskulturen samt medarbetarnas identifiering kan sägas ha utvecklats i takt med nätverksorganisationernas framväxt.

3.3.1 PRAKTIKGEMENSKAPER - ETT ALTERNATIV TILL ORGANISATIONSKULTUR

Ofta framgår det i diskussioner om organisationskultur att den är övergripande för hela organisationen eller enbart delar av den, som exempelvis avdelningsspecifika kulturer eller subkulturer inom organisationens gränser (jfr. Bang 1999). Dessutom verkar många av de

teorier vi tidigare tagit upp mena att organisationskulturen och andra formella grupperingar är de enda formationerna som existerar inom en organisation. Inom institutionella grupperingar, som organisationskulturen får sägas vara kan det däremot finnas mindre eller större formationer vilka inte avgränsas genom avdelningar, organisationer eller andra lika formella gränser. Dessa väljer Wenger (1998) att benämna praktikgemenskaper, och till stora delar kan de sägas ha mycket gemensamt med definitionen av en organisationskultur. Praktikgemenskaper kan liknas vid vad som i organisationsteorin kallar för subkulturer. Dessa ses ofta som ett hot mot organisationskulturen och beskrivs på så vis med negativa ordalag inom organisationsteorin (Bang 1999).

Wenger (1998) menar att en praktikgemenskap kan definieras som en grupp människor som socialt engagerar sig tillsammans för att genom handling förhandla fram struktur och mening till såväl medlemmarna som arbetet. Dessa praktikgemenskaper innefattar bland annat gemensamt engagemang för arbetet, rolltilldelningar, otydliga regler, delade världsbilder och sätt att göra saker tillsammans, vetskap om hur de andra i praktikgemenskapen bidrar till den gemensamma företagsamheten samt en jargong med internt delade historier. Här skiljer sig en praktikgemenskap från en organisationskultur då praktikgemenskaper ofta inte kan sägas ha en gemensam repertoar eller ett gemensamt engagemang med till exempel ett helt företag. Snarare handlar praktikgemenskaper om mindre grupper såsom olika formationer på en avdelning. Därför är det inte troligt att en organisationskultur i sin helhet kan fungera som en praktikgemenskap, mycket på grund av att en praktikgemenskap ofta har otydliga gränser gentemot omvärlden (Wenger 1998).

Praktikgemenskaper låter sig inte heller begränsas av formella skiljelinjer såsom organisatoriska gränser. De kan finnas spridda över hela eller delar av organisationen. Till skillnad från de gränser som institutioner skapar mellan inne och ute, menar Wenger (1998) att praktikgemenskaper ständigt omförhandlas och pekar härmed på en mycket mer flytande och sammanvävd form av deltagande än i exempelvis organisationskulturer. Praktikgemenskaper kan därför inte sägas styras eller kontrolleras av formella styrmedel. Inte heller gränsdragningar för medlemskap i en praktikgemenskap är lätta att peka ut. Vem som tillhör en praktikgemenskap och inte tillhör en praktikgemenskap, hur gränserna definieras och vilken sorts periferi som finns i praktikgemenskapen är faktorer som medlemmarna genom engagemang producerar över tid och som uppkommer av behovet av att hantera arbetet (Wenger 1998). Praktikgemenskaper kan på så vis vara underlättande för medarbetare

inom nätverksorganisationer, men fortfarande ses som något av ett hot för den enskilda organisationen.

3.3.2 ATT TILLHÖRA FLER KONTEXTER ÄN EN

Många traditionella organisationsteorier, bland annat de som presenterats ovan, pekar på endast en tillhörighet vad gäller exempelvis organisatorisk identitet. Wenger (1998) menar dock att vi kan tillhöra många praktikgemenskaper på samma gång. Precis som institutionella och formella grupper skapar en praktikgemenskap gränser gentemot omvärlden och utvecklar praktikgemenskapen på ett sådant sätt att den kan hålla kontakt med omvärlden. Detta eftersom praktikgemenskaper inte är isolerade ifrån omvärlden då de är beroende av andra praktikgemenskaper; deras respektive åtaganden och uppgifter är ofta sammanlänkade. Wenger menar här att den ena praktikgemenskapens medlemmar också kan vara den andras. Den sammantagna betydelsen detta får är att ifall man engagerar sig till en praktikgemenskap medför detta även relationer i andra praktikgemenskaper (Wenger 1998).

I de fall som ett möte uppstår mellan olika praktikgemenskaper kan en ny praktikgemenskap uppstå. Denna nya praktikgemenskaps uppdrag blir ofta att hantera och bevara de gränser som finns mellan de två äldre gemenskaperna genom att uppmärksamma och koordinera de olika perspektiven. Resultatet, och den faktiska uppgiften som utförs av den nya praktikgemenskapen, blir en form av kollektivt märkande som är mycket vanligt i och mellan organisationer idag. De negativa konsekvenser som kan uppstå är i form av otydlig lojalitet i den nya praktikgemenskapen, och i sig själv kan den få så mycket styrka att praktikgemenskapen blir isolerad från de båda ursprungliga kontexterna som den var menad att binda samman (Wenger 1998). Här kan ses spår av teorier som menar att lojalitet och engagemang kan uppstå isolerat från både organisationen i sig, till något annat som exempelvis yrket eller arbetsgruppen. I vissa fall är detta en positiv effekt, men i extrema fall kan denna nya lojalitet stå i konflikt med organisationens mål och på detta vis äventyra hela framgången för verksamheten (Gallagher & Parks 2001, Pate et. al 2009).

3.3.3 LEDARENS ROLL I PRAKTIKGEMENSKAPER

Ledarnas roller i ovanstående aktiviteter ses ofta som att styra över människorna som ingår i praktikgemenskaperna, men snarare menar Wenger (1998) att deras uppgift är att mäkla över gränser mellan de olika praktikerna för att underlätta koordination och öppna upp nya möjligheter för meningsskapande. Även Gallagher och Parks (2001) talar om

mäklarfunktionen men specificerar den mer precist genom att påstå att det är just detta som exempelvis bemanningsföretag arbetar med (Gallagher & Parks 2001). Wenger (1998) menar att uppgiften är komplex och kräver en legitimitet för att influera de olika praktikgemenskaperna. Upplevelsen för mäklaren kan bli mycket ambivalent; man tillhör båda olika praktikgemenskaperna på samma gång som ledaren inte ingår i någon av dem. Exempel på en sådan roll är en gruppchef som agerar länk mellan ledning och anställda. Till detta kommer även att mäklaren måste motstå att bli fullt indragen i en praktikgemenskap och samtidigt undvika att bli betraktad som inkräktare. Faktum är att ledarnas bidrag till praktikgemenskapen ligger i att vara precis mittemellan. Uppdraget kräver en färdighet i att varsamt hantera denna samexistens av medlemskap och ickemedlemskap (Wenger 1998).

3.3.4 ATT BOLLA MELLAN OLIKA IDENTITETER

Tidigare i teoriavsnittet har det diskuterats om identitet som ett absolut begrepp. Däremot menar Wenger (1998) att identitetsskapandet kan ta sig an liknande obestämda former som diskussionen om organisationskultur och praktikgemenskaper ovan. Wenger menar att man som individ inte bara har en identitet: Alla de olika identiteterna och tillhörigheterna eller roller som Goffman (2006) kallar det, som exempelvis pappa, läkare och kvinna, tillsammans är bitar i ett större pussel; en så kallad nexus. Identitetnexusen bör således enligt Wenger inte betraktas som enhetlig, men inte heller som fragmenterad. Alla olika identiteter influerar varandra och skapar något större tillsammans. I en nexus blir identiteterna delar av varandra, de är en och samtidigt många, och i vissa sammanhang låter vi medvetet specifika identiteter träda fram mer än andra.

Att vara multiidentisk handlar härtill dock inte om att bolla med fler identiteter än en i en och samma situation; man kan mycket väl ”enbart” vara kvinna eller läkare i en viss situation. Därför är det så viktigt att kunna skifta mellan identiteter i olika situationer och ibland låta vissa bitar samspela (Wenger 1998). Även Hatch och Schultz (2002) menar i sin artikel att identiteter speglar varandra, och att en identitet alltid lämnar avtryck i en annan (Hatch & Schultz 2002). Ibland menar dock Wenger (1998) att vi även kan uppleva att olika kontexter har motstridiga krav som måste sammanfogas till en identitet. För att hantera detta komplexa uppdrag krävs stor koordination, men samtidigt menar Wenger att det ligger i kärnan av mänsklig natur att vara multiidentisk och ständigt omförhandla dessa i relation till de kontexter vi befinner oss i (Wenger 1998).

Benson (1998) diskuterar hur just bemanningsbranschen skapar multiidentiteter på samma sätt som Wenger (1998) diskuterar. Benson använder ordet *commitment* när han diskuterar, vilket vi väljer att översätta till *tillhörighet*. Bensons resultat visar på att det är *tillhörigheten* som är avgörande för vilket företag medarbetaren identifierar sig med. Han menar att om *tillhörigheten* ligger helt hos kundföretaget går det att tänka att kundföretaget blir nöjt med resultatet. Skulle å andra sidan *tillhörigheten* ligga hos bemanningsföretaget är det troligt att medarbetaren inte gör ett fullt lika tillfredsställande arbete, sett ur kundföretagets synvinkel.

Vi uppfattar Bensons resonemang som att det finns en svårighet med en multiidentitet som ska samverka då han menar att så kallade multipla identiteter försvårar socialisationen till en organisation eftersom verksamheten ofta har en fast bild av vad den står för (Benson 1998). Vi antar här att författaren menar att *tillhörigheten* tippar över åt antingen det ena eller andra hållet och att medarbetarna därför inte är multiidentiska i kontrast till vad Wenger (1998) anser. Vi ser här att det vore bra om ledarna på bemanningsföretagen fungerade som de mäklare som Wenger diskuterar (1998). Kanske är det på detta vis som ledarna ser till att konsulterna klarar av att hantera multipla identiteter.

3.3.5 NYARE ORGANISATIONSSAMMANSÄTTNINGAR

Med de nya organisationssammansättningarna menar Marchington et. al (2005) att det uppstår klyftor mellan inhyrd och fast anställd personal då de arbetar tillsammans i organisationen men har olika arbetsgivare. Detta leder till att vissa medarbetare finns inom ”förmånsgränsen”, det vill säga att de får komma på det inhyrande företagets julfester och liknande tillställningar, medan andra medarbetare inte gör det. Detta trots samma utförda arbete på företaget. Det är ungefär på detta vis som situationen inom bemanningsbranschen ser ut. Att externa medarbetare, det vill säga konsulterna, i vissa fall blir särbehandlade på kundföretagen kan leda till att de inte vill identifiera sig med kundföretagen, vilket enligt teorierna ovan vore något av en katastrof för organisationen i fråga (Marchington et. al 2005).

Författarna går vidare och menar att organisationskulturen har uppkommit eftersom det, som vi tidigare påpekat, är idealt för verksamheten att alla medarbetare identifierar sig med något som reflekterar den gemensamma bilden och företagets uppsatta mål. Organisationskulturen ska vara det sammanhållande kittet mellan medarbetare och organisation. Precis som i den äldre litteraturen talas det om organisatorisk identitet och att detta krävs för att det ska vara meningsfullt för de anställda att arbeta just på detta företag. Den fråga som här tas upp är i fall

det går att identifiera sig med båda företagen samtidigt. Var finns tillhörigheten från medarbetarens sida sett, finns den hos arbetsgivaren (bemanningföretaget) eller på arbetsplatsen (kundföretaget)? Med tanke på de klassiska organisationsteorierna ovan om att varje organisation kräver medarbetarnas identifikation för framgångsrikt arbete menar vi härtill att båda inblandade organisationer teoretiskt har ett intresse av att skapa tillhörighet tillsammans med de anställda.

De studier som gjorts av Marchington et. al (2005) visar på att just medarbetaren i dessa organisationssammansättningar till stor del ska fungera som gränsöverskridare (jfr. Wenger 1998). Det läggs därför mycket ansvar på medarbetarna inom bemanningsbranschen utöver det ansvar de har för att utföra sina sysslor korrekt (Marchington et. al 2005). Dock går författarna inte vidare med de tankar som presenteras. Frågan vi ställer oss då är hur bra dessa organisationssammansättningar är, sett från organisationernas välgångssynpunkt. Konsulterna ska fungera gränsöverskridande vilket kan liknas vid Wengers teorier om identitetsnexus och multipla identiteter. Multipla identiteter kan i sin tur göra att medarbetaren i fråga inte helt kan identifiera sig med någon av organisationerna. Många av de äldre teoretikerna menar härtill på att det redan är svårt för ledare att implementera och socialisera in nya medarbetare till *en* organisation. Hur fungerar det då med att ledarna ska hantera medarbetare med *två* eller flera organisatoriska identiteter? Huvudfrågan menar Marchington et. al (2005) handlar om hur långt en organisationskultur kan sträcka sig.

Marchington et. als (2005) undersökningar har visat att bemanningföretagen ser det som positivt att medarbetarna hellre identifierar sig med kundföretaget än med bemanningföretaget. Kanske kan det vara så att så länge bemanningföretaget har nöjda kunder är allt bra. Detta skulle i så fall strida mot teorierna om vägen till den lyckade verksamheten. Bemanningföretagen i Marchington et. als (2005) studier har också visat sig ha väldigt oklara målsättningar som visserligen innefattar alla deras kunder, men frågan är om de är så pass otydliga att tolkningsmöjligheten är för stor för att alla medarbetare ska kunna tolka och relatera till detta på samma sätt (jfr. Goffman 2006). Som avslutning menar författarna att det vore önskvärt att medarbetare kunde identifiera sig med alla inblandade företag, och här räknar de upp tre olika kriterier för att som ledare kunna skapa en mer gemensam kultur och identitet hos sina anställda. Det handlar bland annat om att arbeta med organisatorisk kultur och värderingar, att ha bra och klara mål samt att skapa identifikation (Marchington et. al 2005). Dock diskuterar författarna aldrig upp vägarna för att nå hit, och

inte heller ställs frågan ifall det verkligen är möjligt att arbeta med identifikation gentemot två organisationer. Vi menar att identifikationen, som enligt författarna är den sista parametern, är resultatet av att ha arbetat med värderingar och målsättning snarare än att identifikation skapar sig självt, och det är det vi påvisar i vår analysmodell som återfinns här nedan.

Felfe et. al (2008) går vidare och menar att just de nya anställningsformerna som finns på dagens arbetsmarknad, ofta med många olika arbetsplatser på kort tid, innebär risker för såväl medarbetarna som de inblandade organisationerna i form av svårigheter att utveckla stark identifikation med respektive verksamhet. Hittills har många studier pekat på att tillfälligt anställda snarare identifierar sig med arbetsformen eller yrket som sådant. Författarna här antar att människor med denna anställningsform visar mindre tillgivenhet till organisationen eftersom de inte engagerar sig avsevärt i bemanningsföretagen. Felfe et. al (2008) menar därtill att yrkeslojalitet eller yrkesidentifikation kommer att öka som en slags kompensation för den förlorade identifikationen med organisationen.

3. 4 SAMMANFATTNING AV TEORIERN

För att runda av teoriavsnittet väljer vi att kort återge de viktigaste resonemangen som har framkommit. Av den teori som vi har presenterat går det att se tydliga kopplingar mellan både sociala kontexter och organisationskulturer i den organisatoriska identiteten. Författare ser organisationer som sociala kontexter och anser därför att de sociologiska tankarna kring grupper, team och övriga konstellationer går att skönja även inom organisationer. Socialiseringen är en huvudfaktor i detta spel. Med en bra socialisering kan medarbetarna i en organisation förstå varför saker görs på ett visst sätt och de kan känna en mening med sitt arbete. Det är således av allra största vikt att en ledare känner till den stora roll som just socialiseringen har i organisationer. Den koppling som finns mellan identitetsskapandet och organisationskulturen är att båda dessa områden kan fungera som disciplinverktyg och kontrollmekanismer, samt att de skapar förutsättningar för varandras existens. När man hittar sin identitet anammar man ett visst ramverk av regler och riktlinjer som kommer med den valda identiteten. På samma sätt fungerar en kultur i en organisation. Organisationskulturen bestämmer vad som är rätt och vad som är fel inom just det företaget. Med dessa resonemang blir det tydligt att likväl som organisationskulturen påverkar identiteten påverkar identiteten organisationskulturen, och detta resonemang ser ni också i vår analysmodell nedan.

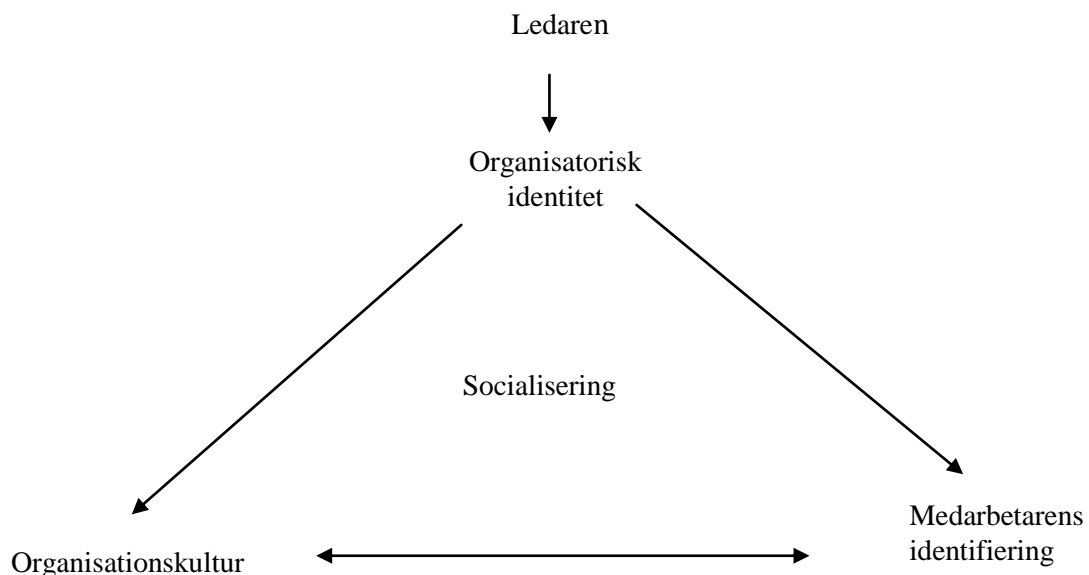
Att använda sig av organisationskulturen som en kontrollmekanism är något som flera författare är överens om. Organisationskulturen fungerar då på så sätt att en medarbetare får en starkare förankring till företaget i form av tillhörighet och identitet för att skapa det psykologiska kontraktet. Det handlar här om ledarens roll i förhållandet till organisationskulturen. En ledare måste ha förmågan att kommunicera tydliga värderingar och normer för att ge en klar bild av den organisatoriska identiteten. Om det inte finns något klart och tydligt för medarbetarna är det också svårt att identifiera sig med organisationen och ibland också arbetsuppgiften. En ledare är där för att förvalta och ta hand om kulturen, men också för att manipulera den så att målen för organisationen uppnås. Därför har ledaren en stor del i identitetsskapande hos ledarens medarbetare.

Wenger vänder på de ovanstående teorierna och menar på att individer inte enbart identifierar sig med en kultur och en organisation. Här handlar det snarare om att individen har en så kallad multiidentitet. De organisatoriska väggarna sätter inte stopp för att en medarbetare inte kan finna sig i flera olika konstellationer samtidigt. Att ha detta multimedlemskap kan vara en nackdel både för ledare och för organisationen då en medarbetare är illojal mot organisationen när individen är medlem på olika ställen samtidigt. Hur kontrollerar då en ledare att en medarbetare arbetar för företaget på bästa sätt? Detta är exempelvis nackdelen med subkulturer och informella ledare/kommunikation inom ett företag. Wenger menar att ledarens roll därför handlar om att vara en mäklare mellan två olika praktikgemenskaper för att kunna skapa ett harmoniskt arbetsklimat.

3.4.1 ANALYSMODELL: BEGREPPENS SAMMANHANG

Den organisatorisk identitet tillsammans med organisationskultur och medarbetarnas identiteter kan med hjälp av socialiseringen skapa möjligheter för ledare att bilda en identifiering hos sina konsulter. Vi ser det som att förhållandet mellan organisationskulturen och medarbetarnas identitet båda påverkar varandra. Organisationskulturen är det som möjliggör för konsulterna att skapa tillhörighet och identifiera sig med organisationen. Samtidigt förändras organisationskulturen då nya medlemmar träder in i den. Det är socialiseringen som är den drivande faktorn till att medarbetares identifiering och organisationskulturen går i linje med den organisatoriska identiteten. Om det inte finns en väl fungerande socialisering kan nya medarbetare, i detta fall konsulterna, inte anamma organisationskulturen, varvid en medarbetare inte har möjlighet att identifiera sig med den organisatoriska identiteten.

Vi ser att den organisatoriska identiteten är den beständiga faktor som ledare arbetar efter för att veta på vilket sätt medarbetare ska socialiseras in och hur organisationskulturen ska påverkas för att säkerställa ett framgångsrikt företag. Brister en variabel kan de andra inte fungera, och vi kan inte nog poängtera hur viktig just ledarens roll är för att detta starka samband ska kunna fungera: det är på detta en lyckad och framgångsrik verksamhet beror eftersom det är ledaren som har möjlighet att påverka både medarbetarens identifiering och organisationskulturen genom socialiseringen. Här återfinns teorins bidrag till vår analys. Teorin har inspirerat oss till att skapa en modell som påvisar samband mellan olika avgörande faktorer för organisationers framgång. Det blir väldigt intressant att se ifall bemanningsbranschens ledare arbetar på något annorlunda vis än vad just teorierna förespråkar då bemanningsbranschen idag har en utforskad struktur.



Figur 3: Analysmodell. Ledare skapar den organisatoriska identiteten som i sin tur är med och påverkar både medarbetarens identifiering och organisationskulturen. Organisationskulturen och medarbetarnas identifiering påverkar i sin tur varandra.

Som vi väljer att utifrån teorierna tolka begreppens samhörighet menar vi att det är ledaren som sätter upp riktlinjer för vad den organisatoriska identiteten ska förmedla. På detta vis styrs organisationskulturen och medarbetarens identifiering åt samma håll då det finns något övergripande att förhålla sig till. Vi menar inte att ledaren har någon överordnad position utan detta är vår tolkning av de valda teorierna. Vi är medvetna om att det även finns andra perspektiv som anser att vårt resonemang är ett spegelresonemang där såväl organisationskulturen och medarbetarnas identifiering i allra högsta grad påverkar ledaren i sig. Genom vår tolkning vill vi förenkla verkligheten och dessa snarlika begrepp för att göra

empirin analyserbar och skapa en mer överskådlig bild. Detta är alltså ingen absolut modell utan endast en vinkling på hur relationen mellan begreppen kan sägas vara.

4. ANALYSKAPITEL

Fokusområdet i denna uppsats är att undersöka hur de nya organisationssammansättningarna, där bemanningsföretag ingår, arbetar med att hantera flera identiteter. Teorierna ligger som sagt kvar i de mer traditionella organisationssammansättningarna och menar i stort på att det enbart är ett företag som man som anställd ska identifiera sig med. Dagens förhållande och arbetssituation, med i många fall en arbetsplats skild från arbetsgivaren, skapar kontraster inom dessa teorier. Sett till de strukturer som bemanningsbranschen har vad gäller relationen till andra organisationssammansättningarna finns det mycket som tyder på att bemanningsbranschen tillhör de mer moderna relationsnätverken; flera olika organisationer som samverkar och arbetar mer gränsöverskridande för att över huvud taget kunna existera. Rimligen, åtminstone teoretiskt sett, får detta konsekvenser för hur pass starkt eller mycket medarbetarna kan relatera till respektive organisation; såväl arbetsgivare som arbetsplats. Så åter till den fråga vi inledningsvis presenterade: Hur skapar bemanningsföretag förutsättningar åt sin uthyrda personal för att de ska ha möjlighet att identifiera sig med flera organisationer samtidigt?

4.1 ORGANISATIONSKULTURENS INVERKAN PÅ IDENTIFIERINGEN

I teoriavsnittet påpekade Bang (1999) att värderingar och normer är en viktig del av en organisationskultur: "Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omgivningen". (Bang 1999:24). Vi tar med oss denna definition i analysen och går djupare in på hur just ledarna på bemanningsföretagen arbetar med värderingar och normer för att skapa den organisationskultur som ligger till grund för en kommande identifikation från medarbetarna.

Under våra intervjuer har det framkommit att ledarna anser att det är viktigt att det finns en koppling mellan konsulterna och bemanningsföretagen då ledarna ser sina konsulter som bemanningsföretagets främsta säljare och härtill deltidsmarknadsförare (bland andra Företag 5, jfr. Grönroos 2004). Ledarna menar att konsulterna är den starkaste

marknadsföringskanalen som bemanningsföretagen har ut till kundföretagen, och att konsulterna därmed är det viktigaste redskapet för att sprida sitt respektive varumärke vidare. Således anser våra respondenter att det är viktigt för bemanningsföretagen att konsulterna känner tillhörighet gentemot organisationens kultur för att praktisera normerna och värderingarna ute på kundföretaget på ett korrekt och önskvärt sätt.

4.1.1 VAGA OCH ALLMÄNNA VÄRDERINGAR

Många av våra studerade bemanningsföretag använder sig av, vad vi kan tycka är, vaga och allmänna samt relativt öppna värderingar och normer som präglar organisationskulturen. Några av dessa är ärlighet, arbetsglädje, kompetens och personlighet. Ledarna menar att dessa värderingar gör det möjligt att innefatta flera kundföretags värderingssystem och möjligheten att arbeta med flera olika kundföretag ökar på så vis. Att som ledare använda sig av vaga värderingar kan också ge upphov till att konsulterna själva får möjligheten att associera och tolka värderingarna på eget sätt. Ledarna själva anser därför inte att det är problematiskt med dessa öppna värderingar, utan de ser det som en fördel eftersom konsulterna då får lättare att passas in hos alla kundföretag (jfr. Marchington et. al 2005).

Vi menar att värderingarna är av det allmängiltiga slaget och att de på så vis tilltalar och är accepterade av en stor del av den arbetsföra befolkningen. Det kan alltså här tänkas att konsulterna inte har alltför svårt att anpassa sig eller att känna tillhörighet med bemanningsföretagen och då praktisera värderingarna enligt ledarnas önskemål. Med tanke på Bangs (1999) definition om att värderingar och normer ligger till grund för skapandet av en organisationskultur kan det också tänkas att bemanningsföretagen öppnar upp för en vag organisationskultur. Detta kan leda till att organisationskulturen inte blir den stabila kontext som behövs för att medarbetaren ska kunna skapa en identifiering eller tillhörighet gentemot bemanningsföretaget.

4.1.2 MEDARBETARE TOLKAR FRITT

Vi anser, i likhet med Goffman (2006), att trots att det kan vara positivt med att kunna associera fritt kring värderingar och normer kan de vaga värderingarna ge en för stor tolkningsfrihet för konsulterna (jfr. Marchington et. al 2005). Vi menar att varje konsult får möjligheten att bilda sin egen uppfattning som kanske inte stämmer överens med en annan konsults uppfattning, och då inte heller med bemanningsföretagets. Med tanke på den korta tid som bemanningsföretaget här till lägger på att introducera konsulten till

bemanningsföretaget och dess värderingar, kan det mycket väl tänkas att konsulten utifrån de vaga värderingar som råder skapar egna uppfattningar om hur arbetet ska utföras. På detta vis kan tolkningsfriheten göra att konsulterna kan få svårt att anpassa sig, eftersom alla har sin egen bild av organisationskulturen.

Vi menar att de vaga normerna och värderingarna som ledarna anser är bra och flexibla kan leda till missförstånd ute hos kundföretagen som också kan tänkas ha en egen tolkning på vad som räknas som exempelvis ärlighet. Om ett kundföretag har mer precisa värderingar än bemanningsföretaget kan konsultens egen tolkning av värderingarna leda till att kundföretaget anser att en konsult gör ett dåligt arbete. Här kan det tänkas att det blir en inre konflikt hos konsulten om det finns ett för stort tolkningsutrymme.

Ledarna är de som tar emot både kundföretagens och konsulternas kritik till varandra blir det en ond cirkel. Vi menar att ledarna från början riskerar att skapa en ostadig grund och dåliga förutsättningar med vaga värderingar eftersom dessa kan leda till en tolkningsfrihet hos konsulten, som i sin tur kan resultera i klagomål från både kund och konsult som ledaren på bemanningsföretaget själv får ta hand om i slutändan. Våra respondenter påpekar att det är deras uppgift som ledare på bemanningsföretag att se till att båda sidorna blir nöjda. Den roll som ledarna då tar kan liknas vid den medlande roll som Wenger (1998) diskuterar. Vi menar att ledaren här måste medla mellan inte bara olika kulturer utan också mellan olika tolkningar.

4.1.3 DET ÄR BÄTTRE OM DU BLIR MER SOM EN ANSTÄLLD DÄR

Många av våra tillfrågade bemanningsföretag menar att den konsult som är aktuell för ett uppdrag oftast är mer intresserad av kundföretaget än bemanningsföretaget. Det är mer spännande och angeläget att få klart för sig vilken arbetsplats man ska arbeta på än vem som är ens arbetsgivare. Ledarna söker också efter konsulter som ska kunna vara anpassningsbara för att kunna arbeta ute hos så många olika kundföretag som möjligt. Konsultens förväntningar kan då sägas stämma överens med den föreställning som ledarna på bemanningsföretagen har om att det i vissa fall är bra ifall konsulten blir mer som en anställd på själva kundföretaget. Ledarna menar att det kanske i större utsträckning är viktigt att konsulten delar kundföretagets värderingar eftersom det är konsultens fysiska arbetsplats. I likhet med Flaa et. al (1995) och Scott (1987) menar vi att detta inte blir ett helt optimalt sätt att arbeta på, eftersom det ges en möjlighet för konsulten att införliva en fragmenterad organisationskultur istället för en enhetlig gemenskap och ett kollektivt syfte. I och med detta blir en identifikation med den organisatoriska identiteten svår att skapa då den baserar sig på

en fragmenterad organisationskultur. Härmed blir det då också svårt för konsulten att identifiera sig med bemanningsföretaget.

4.1.4 ARBETSFORMERNAS INVERKAN PÅ IDENTIFIERINGSMÖJLIGHETERNA

Ledarna berättar vidare att konsulterna arbetar i olika arbetsformer ute på uppdragen: Vissa konsulter arbetar i grupp medan andra arbetar individuellt. De personer som arbetar individuellt på kundföretagen har ingen kollega eller grupp från respektive bemanningsföretag att arbeta tillsammans med, och då finns endast en marginell organisatorisk identitet från bemanningsföretaget att identifiera sig med eftersom man inte har någon annan att förhandla fram mening och en identitet med (jfr. Flaa et. al 1995, jfr. Goffman 2006, jfr. Scott 1987, jfr. Wenger 1998). Organisationskulturen blir då inte heller det informella kontrollsystem som den kan fungera som (jfr. Nygaard et. al 2002).

Ledarna på bemanningsföretagen har dock en mycket mindre möjlighet att implementera sin organisationskultur i de uthyrda konsulterna eftersom en stor del av socialiseringen sker på kundföretaget med on the job training (jfr. Flaa et. al 1995). Ledarnas förväntningar på att konsulten ska agera som en slags deltidsmarknadsförare åt bemanningsföretaget ser vi som svårt att uppnå för konsulten på grund av detta. Vi menar dock att ledarna försöker minska fragmenteringen i organisationskulturen och skapa ett kollektivt syfte genom att under uppdragens gång följa upp sina respektive konsulter på en kontinuerlig basis. Under intervjuerna har det härtill framkommit att ledarna menar att de som arbetsgivare inte kan stå för konsulterna ifall de inte är bekanta med värderingssystemet i bemanningsföretagen och därmed inte betar sig enligt bemanningsföretagens önskan. Vi kan se en tvetydighet i ledarnas svar då de dels arbetar för att skapa en identifiering hos sina konsulter men sättet de arbetar på visar på det motsatta.

4.2 SOCIALISERINGSPROCESSEN

De vaga värderingar och normer som vi har funnit i bemanningsföretagen som exempelvis ärlighet, arbetsglädje och professionalism, skapar en tolkningsfrihet som bidrar till en fragmenterad organisationskultur. En fragmenterad organisationskultur blir i sin tur en diffus tillhörighetsfaktor som medarbetarna inte kan identifiera sig med. Som Goffman (2006) menar måste man som individ ha en möjlighet att förhålla sig till den kontext man befinner sig i för att kunna skapa mening. Med socialiseringen skapas denna möjlighet. Vi ser därför socialiseringen som ett verktyg för ledaren att skapa mening åt de nya medarbetarna i deras

nya kontext, exempelvis en ny organisation och dess kultur. Vi menar också att socialiseringen är ett verktyg för ledarna att binda sina konsulter till bemanningsföretaget, att skapa en form av konkurrensfördel genom ett psykologiskt kontrakt. Vi anser därför att socialiseringen då kan användas på två sätt, dels som verktyg för konsulten för att skapa en identifikation till bemanningsföretaget, men också som ett verktyg för ledaren att forma de nyanställda och göra ett informellt kontrollsystem.

4.2.1 ATT VÄLJA SINA KUNDER OCH ATT VÄLJA KONSULTER

Innan rekryteringsprocessen drar igång försöker många av våra respondenter att bilda samarbeten med kundföretag som i viss utsträckning delar de normer och värderingar som bemanningsföretagen själva gör för att inte skapa allt för stora skillnader mellan arbetsgivare och arbetsplats. Vi tror att ledarna genom denna vilja till matchning försöker underlätta sekundärsocialiseringen till både kundföretagen och bemanningsföretagen för konsulterna då de inte behöver åsidosätta bemanningsföretagens värderingar ute hos kundföretagen. Dock anser ledarna att det är svårt att välja bort kunder med tanke på att det är hård konkurrens inom bemanningsbranschen, och många av våra respondenter har också tillagt att de är vinstdrivande företag. Detta kan vi exemplifiera med ett citat från Företag 5: ”Vi är faktiskt här för att tjäna pengar”.

4.2.2 SEKUNDÄRSOCIALISERINGEN I VERKLIGHETEN

Bang (1999) menar att det inom organisationers värld finns en sekundärsocialisering. I denna process lär sig organisationens nya medlemmar vad verksamheten som helhet står för och kan då också identifiera sig med den. Individerna får genom sekundärsocialiseringen kunskap om vilka roller som finns och hur de verkar inom organisationen. Det är ett måste för att organisationens medlemmar ska kunna hitta sig själva, sin roll och sin identitet i verksamheten (Flaa et. al 1995, Goffman 2006). Sekundärsocialiseringsprocessen blir då det verktyg som ledarna använder sig av för att knyta till sig konsulterna men också för att hjälpa konsulterna att skapa mening med sitt arbete.

Sekundärsocialiseringen börjar redan vid rekryteringen. Ledarna berättar att de försöker välja konsulter som i stor mån matchar de normer och värderingar som finns på bemanningsföretaget. Att konsulterna är flexibla och införstådda med vad som inbegrips i att vara just konsult menar ledarna också är en faktor de letar efter vid rekryteringen. Således blir det lättare att socialisera in de nya medarbetarna, för i likhet med Bangs (1999) resonemang

menar vi att konsulterna kommer att ha lättare för att utveckla foglighet, identifikation eller internalisering med bemanningsföretaget, eftersom konsulterna redan är införstådda vad rollen som konsult innebär.

Ledarna berättar vidare att det sker en introduktion på bemanningsföretaget och en introduktion på kundföretaget. Introduktionen går till på ett snarligt sätt på alla de studerade bemanningsföretagen. Ledarna använder sig av intervjuer med den potentiella konsulten men också mer informativa metoder så som föreläsningar eller att konsulten får material med sig hem att studera på sin fritid, exempelvis policydokument i mappar eller på USB-minnen. Ledarna genomför dessa aktiviteter för att implementera bemanningsföretagens normer och värderingar som senare ska ligga till grund för identifieringen med den organisatoriska identiteten. Vi uppfattar det som att konsulterna har en väsentligt kortare introduktion på bemanningsföretaget än vad de har på kundföretaget. Att konsulterna också får material med sig hem att studera på fritiden ger oss bilden av att det är ålagt ett stort ansvar på konsulten att socialisera in sig själv till bemanningsföretaget. Konsulterna ges då inte några vidare stora förutsättningar här för att kunna identifiera sig med bemanningsföretagen eftersom de kanske inte har någon uppfattning om vilka värderingar och normer som faktiskt råder där.

Flaa et. al (1995) menar att den allra största delen av sekundärsocialiseringen sker genom så kallad on the job training. Här kan vi se att bemanningsföretagen går miste om en väldigt viktig del av konsulternas insocialisering, eftersom konsulterna har sin on the job training ute på kundföretaget. Vi menar att detta i sin tur kan leda till att konsulterna kan ha svårare att skapa identifikation gentemot bemanningsföretaget då de inte är insatta i konsultens dagliga arbete. I sig är detta inget som ledarna kan påverka: Konsulterna arbetar ju trots allt på ett annat företag, men vi menar att ledarna behöver kompensera förlusten av denna insocialisering då den är väldigt grundläggande för anammandet av en organisations grundvalar.

4.2.3 ETT, TVÅ ELLER INGET JULBORD

En stor och viktig del i bemanningsföretagens fortsatta arbete med sekundärsocialiseringen är anordnandet av medarbetaraktiviteter som exempelvis julbord eller chokladprovningar. Hit bjuds konsulterna in för att på detta vis lära känna sin arbetsgivare och sina kollegor mer och få ta del av bemanningsföretagets anda och värderingar. Ledarna menar att det ibland förekommer att deras konsulter blir bjudna även till kundföretagets sociala tillställningar, men att detta sker mer sporadiskt. Utöver introduktionen och de mer affektiva teknikerna som

medarbetaraktiviteterna kan sägas vara försöker ledarna på bemanningsföretagen upprätthålla gemenskapen med konsulterna genom kontinuerlig uppföljning. De åker ibland ut till konsulterna hos kundföretaget och äter lunch eller bara samtalar. Sammantaget kan dessa aktiviteter bidra till att skapa en känsla av tillhörighet gentemot bemanningsföretaget och kan då på sikt också bidra till identifikationen med den organisatoriska identiteten.

Dock vill vi påpeka att de ledare vi har intervjuat menar att vissa konsulter inte har något intresse i att delta i de medarbetaraktiviteter som bemanningsföretagen erbjuder: Konsulterna vill enbart ha kontakt med kundföretaget som de arbetar på (Företag 5). Att ledarna öppnar upp för en stor grad av frivillighet för konsulterna anser vi inte underlättar ledarnas arbete med att skapa en identifiering gentemot den organisatoriska identiteten då detta leder till en fragmenterad organisationskultur. Vi kan här se att ledarna återigen motarbetar sig själva genom att arrangera aktiviteter i syfte att stärka gemenskapen hos konsulterna som konsulterna egentligen inte behöver gå på.

4.2.4 LEDARNAS KATEGORISERINGAR AV KONSULTERNA

En intressant bild av relationen mellan konsult och konsultchef som ett av de intervjuade bemanningsföretagen ger är att de lägger ner olika mycket tid på att socialisera in olika grupper av konsulter i verksamheten. Vi fick uppfattningen att vår intervjuperson menar att de konsulter som är nya och som ledarna vet inte kommer att stanna på bemanningsföretaget inte ses som lönsamma att socialisera på samma sätt som de konsulter som varit anställda av bemanningsföretaget en längre tid. Ledaren motiverar detta resonemang, och syftar till konsulter som är nya på arbetsmarknaden, med att dessa konsulter ändå kommer att lämna bemanningsföretaget efter en kortare tid. De konsulter som hyrs ut i förhoppning om rekrytering av kundföretaget socialiseras inte heller in då det blir bättre om de redan från början anammar kundföretagets organisationskultur och sätt att arbeta. Den sista gruppen är de som bemanningsföretaget verkar lägga störst fokus på; de konsulter som har varit på bemanningsföretaget en längre tid (Företag 6). Härmed ger ledaren olika förutsättningar till konsulter att hantera sin identifiering med såväl bemanningsföretag som kundföretag.

Vi upplever det som att det inte enbart är detta bemanningsföretag som kategoriserar sina konsulter. Många av våra respondenter talar om att de har konsulter ute i uppdrag som ledarna inte håller tät kontakt med då det inte är något som konsulten efterfrågar. Vi tolkar detta som att även de andra bemanningsföretagen kategoriserar sina konsulter då det även här finns grupper med konsulter som har mindre kontakt och mer kontakt med bemanningsföretagen.

Vi tror dock inte att bemanningsföretagen kategoriserar direkt utan snarare blir det en indirekt kategorisering som ledarna kanske omedvetet arbetar efter men som inte finns i något system. Ledarna bidrar dock till kategoriseringen eftersom det ofta är konsulterna själva som bestämmer hur tät kontakten mellan konsulten och konsultchefen ska vara. Dock ställer vi oss frågande till varför det inte arbetas mer med de grupper av konsulter som tenderar att gå ifrån bemanningsföretaget eller väljer bort kontakten med bemanningsföretaget då även dessa konsulter är bemanningsföretagets ansikten utåt mot kundföretagen.

4.2.5 PERSONBUNDEN IDENTIFIERING

I likhet med Flaa et. als (1995) och Goffmans (2006) resonemang om socialisering i grupp tar ledarna på bemanningsföretagen hjälp av den interna personalen på bemanningsföretaget för att lättare socialisera in konsulterna. Genom att presentera konsulterna för de interna kollegorna tolkar vi ledarnas agerande som att de vill stärka konsultens tillhörighet gentemot bemanningsföretagen och ge konsulterna flera personer och roller att känna tillhörighet till än enbart den konsultchef som konsulten har blivit tilldelad. Vi tror därför att ledarna vill skapa en slags helhetsbild av bemanningsföretagen hos konsulten samt hjälpa konsulterna att hitta sin egen roll inom bemanningsföretagen. Däremot är det så att den mesta kontakten sker mellan konsulten och konsultchefen och de andra personerna uppfattar vi finns i periferin hos konsulten.

Vi ställer oss frågande till hur stor tillhörighet som skapas mellan de interna medarbetarna och de externa konsulterna med ett möte under introduktionen. Vi kan, i enlighet med Bangs (1999) resonemang om identifiering, se att ledarna i viss mån förkroppsligar och förtingligar tillhörigheten mellan konsulterna och bemanningsföretagen då det ofta, som vi beskrev ovan, inte är mer än en person som konsulterna har kontakt med. Om konsultchefen skulle bytas ut kan tillhörigheten som konsulten skapat gentemot bemanningsföretaget försvinna eftersom den är knuten till en specifik person eller ett specifikt objekt. Vi menar att konsultens identifiering inte bör vara förtingligad eller förkroppsligad eftersom identifieringen då egentligen inte kan göras gentemot den organisatoriska identiteten då medarbetarna snarare identifierar sig med konsultchefen.

4.2.6 IDENTIFIERA DIG GÄRNA MED OSS, MEN TA ANSVAR FÖR DET SJÄLV

Utifrån det empiriska material som vi nu har analyserat står det klart att ledarna lämnar ett väldigt stort ansvar till konsulten att socialisera in sig själv. Detta kan jämföras med

Marchington et. als (2005) studie där även de har sett att det åläggs ett stort eget ansvar på konsulten. Med tanke på de vaga värderingarna och normerna som återfinns i bemanningsföretagen, att konsulterna gärna får vara flexibla, att mycket av kontakten med bemanningsföretagen sker på konsultens initiativ och att de medarbetaraktiviteter som bemanningsföretagen anordnar är frivilliga, uppfattar vi det som att identifikationen med bemanningsföretagen ibland avsiktligt åsidosätts. Dels på grund av ledarnas agerande men också självmant av konsulterna.

Vi ser här motstridiga resonemang bland ledarna på våra studerade bemanningsföretag: Å ena sidan menar ledarna att de arbetar mycket för att konsulterna ska kunna identifiera sig med bemanningsföretagen. Å andra sidan lämnar de mycket av implementeringen på konsulternas eget ansvar. Här kan också tilläggas att många av våra respondenter menar att det visserligen är viktigt att det finns en identifikation gentemot bemanningsföretagen bland konsulterna, men om det inte skulle finnas och kundföretagen där utöver är nöjda med det arbete som konsulten faktiskt utför är ledarna nöjda med det resultatet. Det kan på detta vis tänkas att en konsult kan agera som deltidsmarknadsförare genom att endast göra ett bra jobb åt kundföretaget och därmed inte identifiera sig med bemanningsföretaget. Därför tror vi att det i vissa fall inte läggs några stora resurser på de konsulter som inte har ett eget intresse av att skapa tillhörighet med bemanningsföretaget, så länge som konsulterna utför sitt arbete på kundföretaget på ett bra sätt.

4.2.7 VERKLIGHETENS PRAKTIKGEMENSKAPER

Mycket av ovanstående diskussion går i linje med den nyare forskningen som exempelvis Marchington et. al (2005); så länge som kunden är nöjd är det bra med tanke på att bemanningsföretaget fortfarande tjänar pengar, fast här med hjälp av sina goda relationer gentemot kundföretagen istället för med hjälp av medarbetarnas identifikation. Ledarnas tidigare svar om att det är viktigt att konsulterna identifierar sig med företaget skapar en kontrast mot att det inte alltid verkar vara nödvändigt med en identifikation. Inom bemanningsbranschen går det därför att tänka att en socialisering visserligen är viktig; dock är det inte nödvändigt med en socialisering till varje inblandat företag. Att bemanningsbranschen fungerar på detta sätt tror vi har att göra med att den kan tänkas tillhöra de nya, mer otydliga organisationssammansättningar som Marchington et. al (2005) benämner som nätverksbaserade organisationer och som fungerar mer som relationsförhållanden mellan kunder och leverantörer. Härmed vill vi belysa att den traditionella organisationsidentiteten

som betonas i den klassiska organisationsteorin kanske inte är den enda kontexten och den absoluta slutprodukt som skapar en grund för medarbetarnas identifiering.

Vi kan tänka oss att Wengers (1998) begrepp praktikgemenskaper är att föredra när det förs diskussioner om medarbetares identifiering och organisationskultur inom bemanningsbranschen och andra nätverksbaserade organisationer. Då flera av de konsulter som är anställda av bemanningsföretag kan jobba hos ett par olika kundföretag under en månad kan det därför vara mer relevant att tala kring praktikgemenskaper än om absoluta begrepp som exempelvis identifiering till respektive organisation från konsulternas håll. Praktikgemenskaper tillåter att det finns vissa skillnader i värderingar hos de olika medlemmarna, och man kan också tillhöra flera praktikgemenskaper samtidigt då Wenger menar att praktikgemenskaper kan skapa länkar mellan två redan existerande praktikgemenskaper.

De konsulter som arbetar individuellt på uppdrag hos kundföretaget kan tänkas skapa en praktikgemenskap med sina närmaste kollegor där som väger över mot kundföretagets värderingar och organisationskultur. Omvänt kan vi tänka att de konsulter som arbetar i grupp med kollegor från bemanningsföretaget ute på kundföretaget skapar sin egen praktikgemenskap som till och med skulle kunna vara mer separerad från såväl kundföretagets som bemanningsföretagets organisationskultur. Dock kommer båda företagens organisationskulturer att vara representerade eftersom de är en del av konsultens omvärld. Detta menar vi då Wenger (1998) skriver att ingens sida i en praktikgemenskap fullständigt kommer att undertryckas eftersom själva definitionen av praktikgemenskap innefattar att man på något vis förhåller sig till sin omvärld och då de praktikgemenskaper man har länkar till. Istället för att skapa en absolut identitet med antingen kundföretaget eller bemanningsföretaget kan vi tänka oss att konsulterna på detta vis skapar en identitetsnexus där de båda organisationernas värderingar och normer fungerar ihop och förhåller sig till varandra för att kunna samverka. På så vis agerar konsulterna själva mäklare mellan de olika organisationskulturerna för att då bli de flexibla och anpassningsbara konsulterna som ledarna på bemanningsföretagen gärna vill anställa. Således kan vi här mena att konsulterna i viss utsträckning skapar sina egna förutsättningar för att hantera sin förhållning till flera organisationer samtidigt.

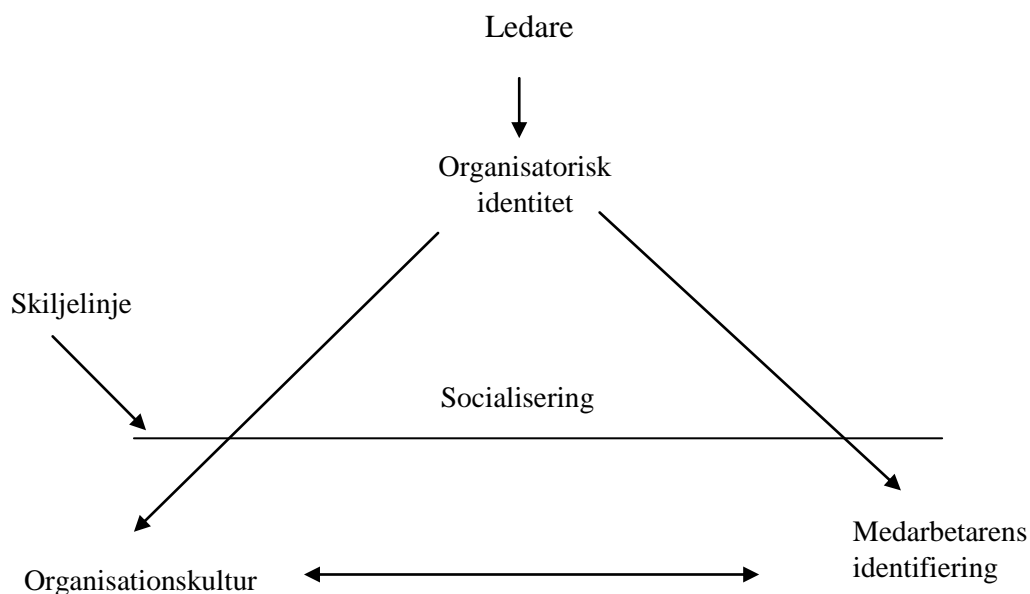
4.2.8 LEDARENS ROLL I PRAKTIKGEMENSKAPER

I praktikgemenskaperna läggs åter ett stort ansvar på konsulten att agera som mäklare mellan olika kulturer och förhandla fram mening i de olika kontexterna som han agerar i. Dock blir också ledarnas roll ansvarstung eftersom även ledarna måste agera som mäklare mellan de olika praktikgemenskaper som kan tänkas uppstå med den tolkningsfrihet som ledarna öppnar upp för med vaga värderingar och normer. Ett av bemanningsföretagen i vår empiriska undersökning menar här att de agerar mer som mellanhand åt sina konsulter och åt kundföretaget, att de snarare förmedlar en kontakt. De är till för att underlätta kommunikationen mellan de tre inblandade parterna och ser till att relationerna sker smidigt. Ledarna blir på så sätt koordinatörer mellan olika praktikgemenskaper och organisationskulturer. Därför tror vi att det finns en större chans att ledarna på bemanningsföretaget öppnar upp för tillhörighet gentemot olika praktikgemenskaper för konsulterna än att de skapar förutsättningar för att konsulterna kan skapa sig en organisatorisk identitet som helhet. Eftersom praktikgemenskaper är ett så pass nytt begrepp i den organisatoriska världen menar vi att ledarna på bemanningsföretagen arbetar för att skapa en identifiering, inte praktikgemenskaper. Deras beteende kan således kopplas till den mer klassiska teorin snarare än till nya fenomen som praktikgemenskaper.

Det som blir intressant är att de begrepp som är viktiga inom organisationsteorin, exempelvis organisatorisk identitet och kollektivt syfte, är något som ledarna ändå måste skapa eftersom det är så en ledare ska arbeta: ”Den viktigaste ingrediensen till en lyckad verksamhet är att skapa ett kollektivt syfte som binder medarbetarna till sig moraliskt” Scott (1987:63). Här ser vi tydligt hur teorin och praktiken skiljer sig åt. Det praktiska ledarskapet verkar ligga närmre det sociologiska fältet och verkar arbeta efter praktikgemenskaper och sociala konstellationer snarare än managementfältet som trycker hårt på att skapa en organisatorisk identitet som uppkommer av en organisationskultur och medarbetarnas identifiering. Vi kommer att diskutera detta vidare i reflektionsavsnittet.

4.3 SAMMANFATTNING AV ANALYSEN

Vi kan se att ledarna inom bemanningsföretagen agerar på ett sätt som i en traditionell verksamhet skulle kunna skapa förutsättningar för medarbetare att identifiera sig med organisationen. Vi kan se att de implementerar de värderingar och normer som ligger till grund för den organisatoriska identiteten och som praktiseras i organisationskulturen. Dock anser vi att ledarna använder sig av vaga värderingar som ger upphov till en stor tolkningsfrihet hos medarbetaren. Denna tolkningsfrihet menar vi påverkar en identifiering av organisationen negativt då medarbetarens identifiering kan strida mot den organisatoriska identitet som ledaren skapat. Det är inte handlingarna i sig som vi menar brister utan sättet som den organisatoriska identiteten implementeras. Det är sättet som exempelvis introduktionen och uppföljningen av konsulterna som vi ser brister. Mycket läggs på konsultens eget ansvar på grund av frivilliga aktiviteter och självstudier av bemanningsföretaget hemma. Den analysmodell vi presenterade i början kan på så vis sägas stämma till viss del om man ser till att ledarna arbetar utifrån den. Dock brister det i socialiseringen och på så sätt blir det svårt för medarbetare att identifiera sig med den organisatoriska identiteten. Organisationskulturen påverkas av medarbetarnas identifiering med den organisatoriska identiteten. Med tanke på att medarbetarnas identifiering kan tänkas strida mot den organisatoriska identiteten på grund av vaga värderingar, kan den organisationskultur som påverkas av medarbetarnas identifiering också bli motstridig mot den organisatoriska identiteten. Vi menar att ledarna arbetar efter en modell som ser ut på följande sätt.



Figur 4. Analysmodellen visar här att socialiseringen är bristfällig på ett sådant sätt att varken medarbetarens identifiering eller organisationskulturen sammanlänkas med den organisatoriska identiteten.

Vi kan se att ledarna har använder sig av en organisatorisk identitet men att socialiseringen gör att det blir en skiljelinje mellan den organisatoriska identiteten och organisationskulturen samt medarbetarens identifiering. Vi menar inte att detta på något vis är ett dåligt sätt att arbeta på men vill på visa att ledarnas sätt att arbeta strider mot organisationsteorins sätt att skapa en hållbar verksamhet. Inte heller menar vi på att detta är det enda sättet att illustrera det verkliga sambandet mellan dessa faktorer, eller att ledaren skulle ha någon upphöjd position. Däremot krävs denna förenkling av verkligheten för att ett relevant resonemang ska kunna föras.

5. SLUTSATSER

De slutsatser vi nu har kommit fram till genom analysavsnittet kommer här att sammanställas och koncentreras för att konkret ge svar på forskningsfrågan som inledningsvis presenterades: Hur skapar bemanningsföretag förutsättningar åt sin utthyrd personal för att de ska ha möjlighet att identifiera sig med flera organisationer samtidigt?

5.1 BEMANNINGSFÖRETAGEN ARBETAR MED VÄRDERINGAR OCH NORMER

Ledarna på bemanningsföretagen som vi har undersökt arbetar med en organisationskultur som baseras på vaga, allmänna och öppna värderingar och normer som exempelvis ärlighet, arbetsglädje, kompetens och personlighet. Härmed skapar ledarna en öppning där konsulterna själva kan tolka och associera meningen med värderingarna på sitt eget vis. Å ena sidan ger detta förutsättningar för en smidig och enkel identifiering med såväl bemanningsföretag som kundföretag, men det kan också resultera i en fragmenterad organisationskultur där konsulternas uppfattningar om hur arbetet ska utföras strider mot de båda organisationernas. Varken bemanningsföretagets eller kundföretagets organisationskultur blir då källor till identifikation för konsulterna. Dock försöker ledarna på bemanningsföretagen minska fragmenteringen genom kontinuerlig uppföljning med konsulterna under uppdragens gång.

5.2 BEMANNINGSFÖRETAGEN ANVÄNDER REKRYTERINGEN OCH SÖKER FLEXIBLA KONSULTER

Våra respondenter menar också att de söker efter konsulter som är anpassningsbara för att kunna arbeta ute hos så många olika kundföretag som möjligt. Här ger ledarna konsulterna en större möjlighet att identifiera sig med kundföretagen än med bemanningsföretaget. Dock är det kanske i större utsträckning viktigt att konsulten delar kundföretagets värderingar enligt

ledarna, eftersom det är konsultens fysiska arbetsplats, men även detta menar vi bidrar till skapandet av en mer fragmenterad organisationskultur än en enhetlig gemenskap eftersom bemanningsföretagen skärmar av sig själva.

5.3 BEMANNINGSFÖRETAGEN ANVÄNDER SIG AV SOCIALA AKTIVITETER

Ledarna på bemanningsföretagen är måna om att anordna frivilliga konsultaktiviteter som exempelvis julbord och vinprovningar som vi menar är tänkta att stärka konsultens tillhörighet med bemanningsföretagen. Den allra största delen av sekundärsocialiseringen sker dock genom så kallad ”on the job training”. I och med detta går bemanningsföretagen miste om en väldigt viktig del av konsulternas insocialisering, eftersom konsulterna upplever denna socialisering ute på kundföretaget. Vi menar att detta i sin tur kan leda till att konsulterna kan ha svårare att skapa identifikation gentemot bemanningsföretaget då bemanningsföretaget inte är insatta i konsultens dagliga arbete.

5.4 LEDARNA PÅ BEMANNINGSFÖRETAGEN AGERAR KOORDINATORER OCH MÄKLARE

Konsulterna på bemanningsföretagen arbetar antingen individuellt eller i grupp ute på kundföretagen. De personer som arbetar individuellt på kundföretagen har ingen kollega eller grupp från respektive bemanningsföretag att arbeta tillsammans med, och då finns endast ett marginellt kollektivt syfte från bemanningsföretaget att identifiera sig med eftersom man inte har någon annan att förhandla fram mening med. Konsulterna som istället arbetar i grupp med kollegor från sitt bemanningsföretag har en möjlighet att bilda en praktikgemenskap med sina medarbetare där organisationskulturen från både bemanningsföretag och kundföretag har möjlighet att sammanblandas. Dock kan praktikgemenskapen bli fristående från de båda organisationernas värderingar och på detta vis bli en egen källa till identifikation. Oavsett vilket som sker menar vi att det istället för att skapa en absolut identitet med antingen kundföretaget eller bemanningsföretaget, ser vi att konsulterna på detta vis skapar en identitetsnexus där de båda organisationernas värderingar och normer fungerar ihop och förhåller sig till varandra. Således kan vi i denna fråga mena att konsulterna i viss utsträckning skapar sina egna förutsättningar för att hantera sin förhållning till flera organisationer samtidigt.

5.5 BEMANNINGSFÖRETAGEN VÄLJER KUNDFÖRETAG

Ledarna på bemanningsföretagen försöker att samarbeta med kundföretag som i viss mån delar de normer och värderingar som bemanningsföretagen själva gör för att inte skapa allt för stora skillnader mellan arbetsgivare och arbetsplats. Vi tolkar detta som att ledarna försöker att underlätta sekundärsocialiseringen till både kundföretag och bemanningsföretag, vilket medför en enklare identifiering med båda organisationerna. Dock medför konkurrenssituationen att man som vinstdrivande företag inte kan välja och vraka fritt bland kunder.

5.6 LEDARNA PÅ BEMANNINGSFÖRETAGEN INTRODUCERAR NYA MEDARBETARE

Ledarna implementerar bemanningsföretagets normer och värderingar genom informativa intervjuer och exempelvis policydokument. Denna introduktion är över på ett par timmar, och i många fall får konsulten till och med materialet med sig hem för att studera på fritiden. Vi uppfattar det som att konsulterna har en väsentligt kortare introduktion på bemanningsföretaget än vad de har på kundföretaget. På en punkt är detta förståeligt: konsulterna ska inte utföra något arbete *på* bemanningsföretaget. Likväl ska de utföra arbete på kundföretaget *åt* bemanningsföretaget, och genom den korta introduktionen kanske konsulterna inte uppfattat bemanningsföretagets värderingar regelrätt, vilket gör att konsulterna kanske inte kan agera som en korrekt deltidsmarknadsförare åt bemanningsföretagen.

5.7 BEMANNINGSFÖRETAGEN SKAPAR EN FAMILJÄR KÄNSLA

Ledarna presenterar ofta konsulterna för intern personal på kontoret. Vi tolkar detta som att de vill stärka konsultens tillhörighet gentemot bemanningsföretaget och därmed förtingliga och förkroppsliga tillhörigheten mellan konsult och bemanningsföretag. Dock kan detta bidra till att konsultens tillhörighet fästs på personer och faktorer som är förgängliga istället för på den organisatoriska identiteten.

5.8 BEMANNINGSFÖRETAGEN KATEGORISERAR SINA KONSULTER

Ledarna arbetar med att direkt eller indirekt kategorisera de uthyrda konsulterna, och kan på så vis sägas ge förutsättningar till *vissa* grupper konsulter vad gäller möjligheten att genom socialiseringen anamma bemanningsföretaget.

5.9 TVETYDIGHET I RESONEMANGEN

Övergripande ser vi i slutsatserna två resonemang. För det första vill ledarna att konsulterna ska agera deltidsmarknadsförare åt bemanningsföretagen och de menar själva att de lägger ner mycket arbete på att förverkliga förutsättningar för detta åt konsulterna. Vi anser dock att ledarna går i en fälla när de sedan ålägger konsulten ett stort eget ansvar att socialisera in sig till bemanningsföretagen och implementera deras värderingar och normer. För det andra menar våra respondenter att det visserligen är viktigt att det finns en identifikation gentemot bemanningsföretagen bland konsulterna, men om det inte skulle finnas och kundföretagen där utöver är nöjda med det arbete som konsulten faktiskt utför är ledarna ändå glada med det resultatet. Det kan på detta vis tänkas att en konsult kan agera deltidsmarknadsförare utan att identifiera sig med bemanningsföretaget genom att endast göra ett bra jobb åt kundföretaget. Härmed uppfattar vi det som att identifikationen med bemanningsföretaget i vissa fall medvetet åsidosätts eftersom bemanningsföretaget ändå blir fragmenterat. Men med hjälp av relationer istället för identifiering.

6. DISKUSSION OCH VIDARE FORSKNING

Utifrån de teorier som vi har studerat, det empiriska material som vi har samlat in och analyserat tillsammans med de slutsatser vi härigenom har dragit finns det ett par resonemang och tankar som har väckts som vi gärna vill ta upp och reflektera kring för att sända vidare som bidrag till vidare forskning.

6.1 ABSOLUTA BEGREPP OCH FAKTORER I EN DIFFUS KONTEXT

De övergripande tankegångarna som denna uppsats har genererat är huruvida användandet av absoluta begrepp är berättigat i en diffus och icke-fast kontext som bemanningsbranschen kan sägas befinna sig i. Teorier om *en* organisationskultur och *en* organisatorisk identitet kan tänkas bli mindre användbara inom organisationssammansättningar där en verksamhet måste samverka med och förhålla sig till andra organisationer för att skapa framgång. Dock vill vi inte påstå att exempelvis den organisatoriska identiteten kommer att försvinna då det fortfarande finns en bra poäng med att veta vad verksamheter som helhet står för, för att möjliggöra och skapa tillhörighet samt identifiering för medarbetare. Därför menar vi att det är viktigt att utvärdera och reflektera kring för vem som den organisatoriska identiteten är viktig, är det medarbetarna eller organisationen som i framtiden kommer att behöva den med tanke på Wengers (1998) resonemang om praktikgemenskaper och multitillhörighet?

I takt med att allt fler organisationer sammansluts i nätverk tror vi att det kommer att krävas mer flexibla begrepp att relatera till när det talas om att skapa en identifikation av verksamhetens medlemmar till sig. Förslagsvis menar vi att praktikgemenskaper är en av de nyare faktorerna som kommer att spela en väldigt stor roll när organisationernas gränser suddas ut och medarbetarna blir allt mer flexibla. Medlemskap i en praktikgemenskap utesluter ju inte medlemskap i en annan till skillnad från organisationskulturer som exkluderar en annan verksamhets medlemmar. Snarare är deltagande i praktikgemenskaper olika sätt att förhålla sig till sin omvärld, vilket gör dem till goda kandidater för att passa in i nätverksbaserade organisationssammansättningar. I och med detta kan man fundera på hur den organisatoriska identiteten ser ut i dessa konstellationer: Är det en organisatorisk identitet eller finns det något större övergripande syfte som de olika organisationerna konstruerar tillsammans?

Vi kan se att den organisatoriska identiteten här verkar ha en mindre roll i identitetsskapandet inom bemanningsbranschen. Våra respondenter belyser att det håller på att skapas en förskjutning från att identifiera sig som anställd på ett visst företag till att identifiera sig som sin yrkesroll (bland andra Företag 3). Om man talar specifikt om bemanningsföretag har vi sett att det finns en benägenhet bland konsulterna att snarare identifiera sig med en eller båda organisationerna och konstruera en identitet och tillhörighet baserat på att vara just konsult. Det handlar alltså i allt större grad om att identifiera sig med den yrkesroll man innehar. Att ha denna typ av identifiering tror vi kan ge goda möjligheter att hantera den multitillhörighet som bland annat praktikgemenskaperna grundar sig på och som krävs för arbete i bemanningsbranschen och andra nätverksbaserade organisationer.

I och med denna diskussion som helhet, och med tanke på de slutsatser vi har funnit i denna uppsats angående bemanningsbranschens eventuella åsidosättande av konsulternas identifikation ställer vi oss frågan kring huruvida identifiering med den organisatoriska identiteten är nödvändig i nätverksbaserade organisationer. Bemanningsbranschen har visat en verklighet där det finns fler sätt att skapa lönsamhet och framgång än genom identifiering med respektive organisation. Vi har sett att det skapas en foglighet hos konsulterna gentemot bemanningsföretagen och identifiering med kundföretaget med tanke på att största delen av socialiseringen sker på kundföretaget. Vi vill dock inte mena att den foglighet som bemanningsföretagen får från konsulterna på något vis är dålig: Vi tror helt enkelt att det kanske inte behövs en starkare tillhörighet än en foglighet här gentemot bemanningsföretaget. De slutsatser vi har presenterat visar att konsulterna kan agera deltidsmarknadsförare åt bemanningsföretagen genom att utföra ett bra arbete på kundföretaget och på så vis skapa en

god och lönsam relation mellan bemanningsföretag och kundföretag. Detta förutsätter den starkare identifikation med kundföretagen som vi menar att konsulterna skapar sig.

Vi kan också vara kritiska till oss själva då vi verkar förutsätta att det skapas en identifikation med kundföretaget. En viss del av detta förutsättande kan sägas komma ifrån teorier som Bang (1999), Flaa et. al (1995) och Goffman (2006), vilka menar att identifiering sker genom en god insocialisering. Eftersom konsulterna befinner sig ute på kundföretaget den allra största delen av sin arbetstid menar vi därför att en identifikation med kundföretaget möjliggörs ”automatiskt”. Dock kan det mycket väl vara så att de konsulter som arbetar ute på kundföretagen skapar sig en praktikgemenskap med sina närmsta kollegor på kundföretaget. Det är inget som säger att den arbetsgrupp som en konsult tillhör inte skapar en egen subkultur, eller praktikgemenskap, som kan skapa en foglighet även mot kundföretaget. Vi menar att det kommer att vara svårt att använda absoluta begrepp så som identifiering eller inte identifiering. Begrepp som exempelvis identifiering, anser vi, borde ses som en skala eller i ett slags spektrum där det handlar om liten identifiering, måttlig eller total identifiering. Om organisationer tenderar att bli mer diffusa torde också de begrepp som används inom organisationsteorin bli mer diffusa för att skapa en reell bild. Detta tror vi kan öppna upp för nya modeller och tankesätt inom organisationsteorin.

6.2 VÅRT BIDRAG

Med denna uppsats har vi visat en bild av verkligheten i nätverksbaserade organisationer där ledare arbetar efter klassiska organisationsteorier trots att praktikens förutsättningar kan anses har kastats om. Ledarna arbetar här efter traditionella processer i form av socialisering för att nå framgång i sökandet efter identifikation gentemot bemanningsföretaget och kundföretaget från konsulternas sida. Vi menar att de metoder som nätverksbaserade organisationer arbetar efter måste justeras för att passa in i den verklighet som uppstått i och med de nya förutsättningarna och den nya kontext som organisationssammansättningarna skapar.

6.3 IDENTIFIERINGSMÖJLIGHETER I FRAMTIDEN

Vi anser att det krävs ytterligare forskning för att teorier om nya organisationssammansättningarna ska kunna utvecklas och bli applicerbara i verkligheten. Det behövs studier om nätverksbaserade organisationssammansättningar i allmänhet och bemanningsföretag i synnerhet för att framställa modeller som dessa verksamheter kan arbeta efter för att skapa hållbara organisationer eller samarbeten och relationer. Vi ser det som att

undersökningar måste göras även ur kundföretagets perspektiv tillsammans med konsulternas synsätt. Denna forskning kan enligt vår mening inte baseras på teorier, utan snarare vill vi att verkligheten får stå modell. Vi anser att många olika metodologiska verktyg, som exempelvis observationer och kvantitativa undersökningar, kan appliceras på dessa studier för att en klarare helhetsbild ska träda fram. Trots allt har vi ställt den öppna frågan kring hur behovet av en organisatorisk identitet kommer att se ut: med en allt mer diffus organisatorisk värld undrar vi vad man som medlem i en organisation kommer att fästa sin tillhörighet gentemot. Kommer den organisatoriska identiteten att utgöra en trygg och fast punkt eller är det så att mer flexibla element som praktikgemenskaper och yrkestitlar kommer att vara huvudsakliga identifieringsfaktorer?

7. SUMMERING

Vårt syfte med denna uppsats var som sagt att undersöka hur nya organisationssammansättningar, där bemanningsföretag ingår, hanterar medarbetarnas identifiering med flera organisationer samtidigt. Den tidigare litteraturen tar sin utgångspunkt i att personalen är anställd och arbetar i en och samma organisation. Idag finns det situationer i bemanningsföretag där minst två olika verksamheter är inblandade i en och samma anställning. Vi har presenterat teorier om organisatorisk identitet, organisationskultur samt socialisering vilka alla behandlar området för medarbetarnas identifiering. Vi har studerat det triangulära förhållande som finns inom de nya organisationsstrukturerna i bemanningsföretag för att se hur dessa arbetar med att ge sina uthyrda konsulter förutsättningar att hantera identifiering med flera organisationer.

Vi har sett att det finns ett samband mellan medarbetarens identifiering, organisationskulturen och den organisatoriska identiteten på så sätt att ledaren är den som lägger grunden för hur den organisatoriska identiteten ska se ut och skapar på så vis det ramverk som de övriga begreppen ska följa. Ledaren använder socialiseringen som ett verktyg för att forma nya medarbetare som ska praktisera den organisatoriska identiteten i organisationskulturen. På så vis är den organisatoriska identiteten ett viktigt instrument för ledaren när det handlar om identifiering och att skapa en framgångsrik organisation. Bemanningsföretagen skapar förutsättningar till identifiering genom att bland annat ordna medarbetaraktiviteter, de använder generella värderingar samt att de introducerar nya medarbetare. Vi kan här se att bemanningsföretagen arbetar med att skapa en identifiering gentemot sig men bemanningsföretagens agerande kan beskriva motsatsen. Många av medarbetaraktiviteterna är

frivilliga, konsulten får ofta med sig material om bemanningsföretaget hem att studera på sin fritid samt att de vaga värderingarna som bemanningsföretagen anser som bra, öppnar upp för en stor tolkningsfrihet hos konsulterna.

I de nya organisationssammansättningarna kan det däremot vara svårt att som konsult förhålla sig till de organisationerna då det enligt de äldre teorierna anses vara optimalt med endast *en* organisatorisk tillhörighet. Vi har därför valt att belysa nyare forskning som visar på att det finns alternativa faktorer att fästa sin tillhörighet till. Dessa nya forskare menar att det kanske är bättre att tala om exempelvis praktikgemenskaper istället för organisationskultur då praktikgemenskaper öppnar upp för möjligheten att som medarbetare kunna identifiera sig med och känna tillhörighet till flera olika sociala kontexter samtidigt.

Källförteckning

Tryckta källor, böcker

Alvesson, Mats. (2001). *Organisationskultur och Ledning*. Malmö: Liber.

Alvesson, Mats., Björkman, Ivar. (1992). *Organisationsidentitet och Organisationsbyggande: En Studie av ett Industrieföretag*. Lund: Studentlitteratur.

Bang, Henning. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.

Bowen, John., Kotler, Philip., Makens, James. (2003). *Marketing for Hospitality and Tourism*. New Jersey: Prentice Hall.

Bryman, Alan. (2007). *Samhällsvetenskapliga Metoder*. Malmö: Liber.

Duberley, Joanne., Johnson, Phil., McAuley, John. (2007). *Organization Theory: Challenges and Perspectives*. Harlow: Prentice Hall.

Goffman, Erving. (2006). *Jaget och Maskerna: En Studie i Vardagslivets Dramatik*. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag.

Grant, Robert M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell.

Grönroos, Christian. (2004). *Service Management och Marknadsföring – En CRM Ansats*. Malmö: Liber.

Hofoss, Dag., Holmer-Hoven, Finn., Flaa, Paul., Medhus, Thorstein. (1995). *Introduktion till Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Hofstede, Geert., Hofstede, Gert Jan. (2005). *Organisationer och Kulturer*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, Steinar. (2007). *Den Kvalitativa Forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lovelock, Christopher., Wirtz, Jochen. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Marchington, M., Grimshaw, D., Rubery, J., Willmott, H. (2005). *Fragmenting Work - Blurring Organizational Boundaries and Disordering Hierarchies*. New York: Oxford University Press.

Morgan, Gareth. (2006). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Ravn, Jakob., Nygaard, Claus., Hull Kristensen, Peer. (2002). *Strategen tecknar kontrakt – agentteori* i Nygaard, Claus (red.), Bengtsson, Lars. (2002). *Strategizing – En Kontextuell Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Peters, Thomas J., Waterman Jr, Robert H. (1983). *På Jakt Efter Mästerskapet – Vägen Till Det Framgångsrika Företaget*. Södertälje: Svenska Dagbladets Förlag AB.

Rubenowitz, Sigvard. (2004). *Organisationspsykologi och Ledning*. Lund: Studentlitteratur.

Schein, Edgar H. (1986). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Scott, W. Richard. (1987). *Organizations : Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Wenger, Etienne. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. New York: Cambridge University Press.

Tryckta källor, artiklar

Aleksić, Ana., Janićijević, Nebojša. (2007). Complexity of Matrix Organisation and Problems Caused by its Inadequate Implementation. *Ekonomski Anali / Economic Annals*. Volym: 52. Nummer: 174-175. Sida: 28-45.

Ashforth, Blake E., Mael, Fred. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*. Volym: 14. Nummer: 1. Sida: 20-39.

Benson, John. (1998). Dual Commitment: Contract Workers In Australian Manufacturing Enterprises. *Journal of Management Studies*. Volym: 35. Nummer: 3. Sida: 355-375.

Felfe, Jörg., Schmook, Renata., Schyns, Birgit., Six, Bernd. (2008). Does the Form of Employment Make a Difference? Commitment of Traditional, Temporary and Self-Employed Workers. *Journal of Vocational Behavior*. Volym: 72. Nummer: 1. Sida: 81-94.

Gallagher, Daniel G., Parks, Judi McLean. (2001). I Pledge Thee My Throt...Contingently. Commitment and the Contingent Work Relationship. *Human Resource Management Review*. Volym: 11. Nummer: 3. Sida: 181-209.

Hatch, Mary Jo., Schultz, Majken. (2002) The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*. Volym: 55. Nummer: 8. Sida: 989-1020.

Pate, Judy., Beaumont, Phillip., Pryce, Gwilym. (2009). Organization and the Issue of Multiple Identity: Who Loves You, Baby? *VINE*. Volym: 39. Nummer: 4. Sida: 319-338.

Pettigrew, Andrew. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. Volym: 24. Nummer: 4. Sida: 570-582.

Smircich, Linda. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. Volym: 28. Nummer: 3. Sida: 339-358.

Internetkällor

Bemanningsfakta

Fakta bemanningsfakta

Tillgänglig: <http://bemanningsfakta.se/fakta/>

Läst: 22-05-10

Bemanningsföretagen

Fakta om branschen – Bemanningsföretagen – En del av Almega

Tillgänglig: http://www.bemanningsforetagen.se/web/Fakta_om_branschen.aspx

Läst: 22-05-10

Muntliga källor

Intervju Företag 1, datum: 2010-04-22

Intervju Företag 2, datum: 2010-04-21

Intervju Företag 3, datum: 2010-04-22

Intervju Företag 4, datum: 2010-04-28

Intervju Företag 5, datum: 2010-04-22

Intervju Företag 6, datum: 2010-05-05

Bilaga 1: Intervjuguide

Intervjuguide till ledare på bemanningsföretag

Vilka normer och värderingar finns här på ert företag?

På vilka sätt arbetar ni med att förmedla era normer och värderingar till era anställda?

Hur implementeras värderingar och normer hos era medarbetare?

- Veckomöten, utvärderingar etc?

Hur arbetar ni med att sälja in er själva hos potentiella kunder?

- Vad lägger ni vikt vid?

- Kommuniceras era egna värderingar ut till kundföretagen?

Hur väljs era kund-/partnerföretag?

- Ifall kundföretag försöker betona sin egen kultur starkare än er, hur ser ni på detta?

- Vilka normer och värderingar finns hos era kundföretag?

Hur väljer ni era medarbetare?

Hur ser en första vecka/dag ut för en ny medarbetare på ert företag?

- Informationsmöte, kulturkommunicering, värderingar, målkongruens m.m.

- Vad händer under den första tiden?

- Vem träffar medarbetaren mest: arbetsgivaren eller kundföretaget?

Hur ser du på er roll när det kommer till att introducera nya medarbetare hos er?

Vilken roll har kundföretaget i introduktionen för nya medarbetare?

Hur ser arbetsformen ut för era medarbetare ute på kundföretagen?

- Arbetar de i team, individuellt, projektbaserat?

Hur ser kommunikationsnätet ut mellan er som arbetsgivare, era medarbetare och själva kundföretaget?

- Får ni tät info, info vid problem med medarbetare? Tar ni själva kommunikationsinitiativ eller får ni mest rapporter in till er?

Hur skulle du beskriva er företagskultur här på XXXXX?

Vilken känsla vill ni förmedla till era medarbetare?

På vilka sätt identifierar du dig själv med företaget?

Hur viktigt är det för er att era medarbetare delar era värderingar och normer istället för kundföretagets värderingar och normer?

Hur ser ni på teorierna kring att en medarbetare bör identifiera sig med det företag den är anställd på?

Hur förhåller ni er till det triangulära förhållandet som bemanningsbranschen skapar?
- Positivt, negativt, bemanningsföretagets roll, kundföretagets roll, lojalitet, identitet