



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan  
Företagsekonomiska Institutionen  
FEKH95  
*Examensarbete Kandidatnivå*  
VT 2012

## **En rekryterare tar form – Social identitet och kulturuppfattning bland rekryterare på bemanningsföretag**

### **Författare:**

Fanny Brodin 880924-0540  
Martin Danielsson 900320-5771  
Julia Pavlova 900216-2643

### **Handledare:**

Nikos Macheridis

## **Sammanfattning**

**Titel:** En rekryterare tar form – Social identitet och kulturuppfattning bland rekryterare på bemanningsföretag

**Seminariedatum:** 31 Maj, 2012

**Ämne/kurs:** FEKH95, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

### **Författare:**

Fanny Brodin 880924-0540

Martin Danielsson 900320-5771

Julia Pavlova 900216-2643

**Handledare:** Nikos Macheridis

**Nyckelord:** Bemanningsföretag, rekryterare, social identitetsteori, organisationsidentitet, kultur

**Syfte:** Vi ämnar undersöka vad som påverkar framväxten av den sociala identiteten hos rekryterarna i bemanningsbranschen. Vi har även tolkat den kultur som rekryterarna uppfattar på deras företag då detta är en viktig del i identitetsarbetet.

**Metod:** Analyserande induktivt tillvägagångssätt. Detta gjorde vi genom att intervjua rekryterare på sju stycken företag inom branschen. Att vi valde rekryterarna är för att det är de som är mest intressanta att undersöka, då de har en nyckelroll. De kommunicerar både med sin egen företagsledning, kunderna och konsulterna.

**Teoretiska perspektiv:** Vårt teoriavsnitt kommer behandla diverse teorier kring social identitetsteori och organisationsteori, med grund i Ashforth och Mael (1989) och Ashforts *et als* (2008) teorier. Vidare följer bland annat Alvesson och Willmotts teorier (2002) om identitetsreglering och organisatorisk kontroll, som till viss del bygger på föregående författares resultat. Slutligen följer ett avsnitt om olika kulturaspekter, samt hur dessa är sammanlänkade med den sociala identiteten hos individer men även i större sammanhang.

**Empiri:** Vi vill undersöka den sociala identitet rekryterare har på bemanningsföretag samt hur den formas utifrån en rad faktorer, bland annat den kultur de uppfattar på företaget. Bemanningsbranschen är relativt ung i Sverige och omvärldens kritik mot branschen kan vara ännu en faktor som påverkar framväxten av den sociala identiteten bland rekryterarna.

**Resultat:** Undersökningen påvisade att rekryterarna vi intervjuade i hög grad identifierade sig med yrket rekryterare i bemanningsbranschen. En relativt hög grad av stolthet fanns över att arbeta i branschen, trots omvärldens kritik mot denna. Det framgick även att rekryterare tenderade att anställa personal med liknande värderingar som de själva, både internt och till kundföretagen.

## Summary

**Title:** The growth of a recruiter – Social identity and understanding of the culture at temporary work agencies

**Seminar date:** 31 May, 2012

**Course:** FEKH95, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

**Authors:**

Fanny Brodin 880924-0540

Martin Danielsson 900320-5771

Julia Pavlova 900216-2643

**Advisor/s:** Nikos Macheridis

**Key words:** Temporary work agency, recruiters, social identity theory, organisational theory, culture

**Purpose:** We intend to examine the factors that influence the emergence of the social identity of recruiters in the temporary work agencies. We have also interpreted the culture that the recruiters perceived in their companies as this is an important part of identity work.

**Methodology:** Analytic inductive approach. We did this by interviewing recruiters at seven companies in the industry. The choice fell on recruiters because they are the ones that are most interesting to study because of their key role. They communicate both with their own management, the customers and the consultants.

**Theoretical perspectives:** Our theory section will examine various theories of social identity theory and organizational theory, with focus on the theories of Ashforth and Mael (1989) and Ashforth *et al.* (2008). After that Alvesson and Willmotts (2002) theories of identity regulation and organizational control will be examined. Finally, there is a section on various cultural aspects, and how these are linked to the social identities of individuals but also in broader contexts.

**Empirical foundation:** We want to investigate the social identity of recruiters in temporary work agencies and how it is shaped by a number of factors; including the culture they perceive the company. The staffing industry is relatively young in Sweden and the external criticism of the industry may be another factor affecting the emergence of social identity among recruiters.

**Conclusions:** The survey revealed that the recruiters we interviewed largely identified themselves as professional recruiters in the staffing industry. There existed a relatively high degree of pride connected to the fact that they were working in the industry, despite the criticism of the surroundings. It was also found that the recruiters tended to recruit staff with similar values as themselves, both internally and to their client companies.

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Tidigare forskning .....	6
1.1.1 Bakgrund bemanningsföretag .....	8
1.2 Problematiseringsdiskussion.....	9
1.2.1 Syfte .....	10
1.2.2 Frågeställningar .....	10
2. Metod .....	11
2.1 En induktiv ansats .....	11
2.2 Urval .....	11
2.2.1 Access och bekvämlighetsurval.....	12
2.3 Avgränsningar .....	12
2.4 Intervjun .....	13
2.5 Källkritik .....	14
3. Teori.....	16
3.1 Identitetsteori, organisationsteori och identitetsreglering .....	15
3.1.1 Inledning.....	16
3.2 Social identitetsteori.....	17
3.3 Organisationsidentitet och identifiering på olika plan.....	20
3.4 Identitetsreglering och organisatorisk kontroll.....	23
3.5 Kopplingen organisationsidentitet och kultur.....	27
3.6 Företagskultur.....	29
3.6.1 Värderingar.....	30
3.6.2 Den fysiska miljön samt klädkod .....	31
3.6.3 Storytelling, myter, legender, hjälte/hjältinneberättelser .....	32
3.6.4 Ritualer .....	33
3.6.5 Språk och diskurser.....	35
4. Empiri.....	37
4.1 Presentation av företagen .....	37
5. Analys .....	41
5.1 Social identitetsteori .....	41

5.1.1	Inledning .....	41
5.1.2	Identitetsteorier applicerade på allmänna iakttagelser.....	41
5.2	Företagskultur .....	47
5.2.1	Värderingar.....	47
5.2.2	Den fysiska miljön samt klädkod .....	50
5.2.3	Storytelling, myter, legender, hjälte/hjältinneberättelser .....	51
5.2.4	Ritualer .....	53
5.2.5	Språk och diskurser.....	55
5.2.6	Sammanfattning av företagskultur .....	56
6.	Resultat och Slutsatser .....	58
6.1	Frågeställning 1.....	58
6.2	Frågeställning 2.....	59
6.3	Kunskapsbidrag och förslag till framtida forskning.....	61
7.	Källförteckning .....	63

## 1. Inledning

### 1.1 Tidigare forskning

Social identitet är något som är av stor vikt för alla företag och handlar om hur man kategoriserar och identifierar sig med en eller flera olika grupper. Highhouse *et al* (2005) visar på att identifiering med de värden som ett företag står för kan vara det som gör att du väljer att arbeta just där. Desto starkare social samhörighet en individ känner till företaget samt sina medarbetare, ju större är sannolikheten att man stannar kvar på företaget och anstränger sig för att bidra till företaget menar Ashforth och Mael (1989). Det har gjorts flera studier inom olika branscher och företag för att visa hur de arbetar med att konstruera de anställdas identitet och därmed även en organisationsidentitet. Social identitet i relation till livet i organisationer är följaktligen ett välstuderat område, bland annat har Ashforth *et al.* (2008) skrivit en artikel om detta. Kosmala och Xian (2011) har exempelvis studerat två serviceföretag för att se hur de aktivt arbetar med att konstruera yrkesidentitet i en kinesisk kontext. De argumenterar för vikten av att se till hur identitet skapas och dess nära släktskap med kultur.

Ashforth och Mael (1989) beskriver hur individer som identifierar sig med företaget i hög grad kommer att verka i linje med denna. Därför är det viktigt för företag att rekryteraren har en stark social identitet förankrad i företaget, för att genom den verka för företagets bästa. Det är rekryterarna som nyanställer och har därför en viktig roll i att, genom noggrant urval av framtida medarbetare, forma organisationsidentiteten och i den mån det är möjligt, kulturen. Vi vill undersöka hur den sociala identiteten växer fram på ett företag, med fokus på rekryterare på bemanningsföretag. Alla företag har nämligen någon som arbetar med rekrytering, och bemanningsbranschen bygger helt och hållet på duktiga rekryterare som anställer de bästa personerna till sina kundföretag. Fungerar inte rekryteringen som den ska får företaget inte in den kompetens det behöver. Utvecklas inte den sociala identiteten hos rekryterarna blir lojaliteten mot företaget lägre och tendensen att byta arbetsplatskan öka. Dessutom är risken stor att man lämnar branschen helt och hållet då man inte finner att normerna som råder där går i linje med den egna identiteten. Det är önskvärt att rekryterarna ska jobba i enlighet med de strategier och mål som finns i bemanningsföretaget och även stanna där. Utan en stark social identitet finns inte mycket som hindrar att man byter

arbetsplats och tar med sig kundföretagen då dessas lojalitet ofta ligger hos rekryteraren och inte bemanningsföretaget.

Vi vill se hur rekryterarna upplever kulturen på deras företag, detta då den sociala identiteten både påverkar och påverkas av kulturen, den kan enligt Hatch och Schultz (2002) förklara varför företagets anställda agerar som de gör. I en relativt ung bransch är det också intressant att se huruvida man arbetar med storytelling samt värderingar inom organisationerna. Enligt Frost *et al* (1985) definieras företagskultur kring betydelsen folk lägger i symbolism, ritualer, myter, historier och legender. De menar att tolkningar av händelser, idéer och upplevelser är influerade och skapade av grupperingarna man lever i.

Vid inledningsfasen på arbetet gjordes sökningar på bland annat Summon och Google scholar innehållande "bemanningsföretag", "social identitet", "företagskultur" samt "rekrytering" i olika kombinationer, samt på engelska, utan relevanta träffar. Vi uppmärksammade detta och såg att det förekom ett kunskapsgap gällande bemanningsbranschen och den sociala identiteten hos rekryterarna. Det fanns däremot gott om litteratur om branschen i allmänhet och de som är deltidsanställda som konsulter på företag, när liknande sökningar gjordes. Exempelvis har Joonas och Wadensjö (2010) skrivit ett working paper om bemanningsbranschen mellan åren 1985 och 2005. Dessutom finns mycket forskning på identitetsarbete inom andra branscher och företag, som ovan nämnt har bland andra Kosmala och Xian (2011) gjort en sådan studie. På samma gång verkar bemanningsbranschen ha gjort en bestående prägel på arbetsmarknaden vilket gör vår undersökning än mer relevant. Vi valde således denna inriktning på arbetet då vi kan tillföra ett kunskapsbidrag inom området.

Rekryterarna inom företagen är enligt oss de mest intressanta att undersöka utförligare, då dessa fungerar mellan olika intressegrupper. Dels ska de rapportera uppåt och följa chefens och ledningens riktlinjer. Dels ska de möta kundföretagets krav, företag som kan ha andra värderingar än själva bemanningsföretagets. Slutligen ska de även ansvara för konsulterna de anställer. Det gäller därför att skapa en stark organisationsidentitet samt en kultur där de bästa rekryterarna kommer fram och även stannar inom företaget. Just här blir social identitetsteori relevant då den handlar mycket om att skapa starka

relationer och positiva associationer till ens egen grupp, som enligt Ashforth och Mael (1989) gör att man inte vill lämna denna för en annan.

### **1.1.1 Bakgrund bemanningsföretag**

Enligt bransch-och arbetsgivarorganisationen *Bemanningsföretagen* uppkom bemanningsbranschen 1993 efter avregleringar inom arbetsmarknaden då personaluthyrning och privat arbetsförmedling blev laglig. Huvudsyftet beskriver Walter (2005) var att skapa en effektivare arbetsmarknad som skulle påverka samhällsekonomin på ett positivt sätt. Sedan dess har den endast ökat i storlek och 2011 hade bemanningsbranschen en penetrationsgrad på ca 1,4 %, vilket alltså innebär att ungefär 139 000 personer i den sysselsatta befolkningen jobbade i denna bransch. Branschen består av drygt 463 företag och hade en omsättning på cirka 25 miljarder år 2011.

Enligt SCBs arbetsmarknadsstatistik dominerades branschen fram till år 2003 av kvinnliga konsulter, då de flesta kundföretagen verkade inom traditionellt kvinnliga sektorer. Efter 2003 har dock de manliga konsulterna stadigt blivit fler än de kvinnliga. Detta eftersom bredden av olika sektorer har ökat. Branschen domineras dock fortfarande av relativt ung arbetskraft. År 2010 var 65 % av den totala arbetskraften i bemanningsbranschen under 34 år eller yngre. Med ökad globalisering ökar kraven på att snabbt kunna anpassa sig till nya behov. En av de största anledningarna till att bemanningsföretagen har visat sig så framgångsrika är att de erbjuder en flexibilitet och utökad rörlighet på arbetsmarknaden som tidigare inte var möjlig. Däremot bör det tas i beaktning att bemanningsföretagen fått mycket kritik i media (Gordh Humlesjö, 2010. Swedin, 2011). De har kritiserats för sämre kollektivavtal, dåligt betalt samt oskäligen arbetstider och krav på tillgänglighet.

De flesta vi intervjuade berättade att i bemanningsföretag finns huvudsakligen två slags anställda, de som ansvarar för rekrytering samt de som ansvarar för bemanning. De förstnämnda arbetar med att rekrytera till andra företag som i sin tur anställer dessa personer, de får för detta arbete en engångssumma av företaget som anställer den de rekryterat sen är den affären över. Medan bemanning handlar om anställning av konsulter till det egna företaget, som sedan kommer att hyras ut till andra företag. I den



gruppen anställda ingår även konsultchefer, de som ansvarar för de uthyrda konsulternas scheman etcetera.

Under intervjuerna framkom även att rekryteringsprocessen på bemanningsföretagen i stort sett är likadan: konsultchefen får en förfrågan av en kund som därefter har ett möte med kundföretaget. Därefter sätts en kravprofil ihop som bland annat specificerar vilka kompetenser och personliga egenskaper som efterfrågas. Efter urval bland CV och eventuellt personliga brev genomförs en telefonintervju. Om kandidaten klarar denna tas den in på djupintervju, och först då kandidaten blivit aktuell för jobbet tas referenser. På vissa företag genomförs även personlighetstester.

## **1.2 Problematiseringsdiskussion**

Då vi har upptäckt ett kunskapsgap i forskningen om rekryterarnas roll på bemanningsföretag anser vi det vara av intresse att undersöka detta närmare. Vi har valt att undersöka social identitet inom bemanningsbranschen då denna bransch är förhållandevis ung, skandalomsusad och växer snabbt vilket gör den till ett intressant studieobjekt. Just rekryterarna har en intressant nyckelroll i bemanningsbranschen. De sitter i en roll där de tar hänsyn till ledningens, kundens och arbetssökandes önskemål och visioner. Därför ämnar vi titta på rekryterarnas sociala identitetsarbete, det Ashforth och Mael (1989) menar är hur de uppfattar sig själva i relation till andra och organisationen. Vi vill studera vilka faktorer som skapar en stark social identitet samt till vilken grad den påverkas av företagsledningen, individen själv och eventuella andra faktorer. Andra faktorer att ta hänsyn till är i vilken grad de som arbetar i bemanningsbranschen har påverkats av den kritik branschen fått i media (Gordh Humlesjö, A. (2010), Swedin, D. (2011)). Även organisationsidentitetens roll i att forma de anställdas sociala identitet kommer att tas i beaktande.

### **1.2.1 Syfte**

Vi ämnar undersöka vad som påverkar framväxten av den sociala identiteten hos rekryterarna i bemanningsbranschen. Vi har även tolkat den kultur som rekryterarna uppfattar på deras företag då detta är en viktig del i identitetsarbetet.

### **1. 2.2 Frågeställningar**

1. Hur legitimerar rekryterarna sig själva gentemot övriga branschen samt omvärlden?
2. Hur växer en stark social identitet fram hos rekryterare och vilka kulturella faktorer är det som påverkar?

## **2. Metod**

### **2.1 En induktiv ansats**

För att undersöka hur den sociala identiteten ser ut och växer fram på bemanningsföretag antogs en induktiv ansats som är att föredra i studier av kvalitativ karaktär då man inte alltid vet vad slutresultatet kommer att bli. Detta innebar att undersökningen inleddes med studier av empiri för att ur dessa sedan dra slutsatser. Dessa slutsatser ska i teorin leda fram till ett kunskapsbidrag inom ämnet samt ge underlag för nya teorier menar Esaiasson *et al* (2012). För att få legitimitet, det vill säga rättfärdigande av slutsatserna, i arbetet förankrades vårt arbete i befintliga teorier. Med hjälp av tidigare forskning identifierades en kunskapslucka, och utifrån den inhämtade kunskapen produceras ett resultat. I den ideala induktiva processen skulle vi genomfört vår undersökning helt utan någon grund i teori. Detta är dock svårt i praktiken, speciellt för oss som studenter som inte har forskat i flera år på området, vilket gör att empirin kommer uppbyggas av befintliga teorier.

Som framgår i syftet undersökte vi vad det är som påverkar framväxten av den sociala identiteten hos rekryterare samt hur de uppfattar kulturen på företaget de är anställda på. Undersökningen bestod av semistrukturerade intervjuer med sju rekryterare på sju olika bemanningsföretag. Under intervjun ställdes bland annat frågor om hur rekryterarna uppfattade kulturen på företaget samt hur de uppfattade sig själva som individer och gruppmedlemmar. Detta var alltså det Esaiasson *et al* (2012) beskriver som en respondentundersökning, där studieobjekten var svarspersonerna själva och det var deras egna tankar som var intressanta. Vi uppfattade det som att rekryteraren har en central roll i företaget, med kontakt och ansvar åt alla håll i de processer som förekommer inom bemanningsbranschen.

### **2.2 Urval**

Enligt Bryman och Bell (2005) är en av de vanligaste bristerna i kvalitativa undersökningar bristen på klarhet, det Ahrne och Svensson (2011) kallar transparens, speciellt vad gäller tydligheten i urval. Därför kommer detta behandlas extra noggrant i detta avsnitt av metoden.

Innan vi började höra av oss till olika företag gjorde vi en sökning på Internet om bemanningsföretag i Skåne. Därefter läste vi om de olika företagen och bildade oss en uppfattning om vilka som skulle passa vårt syfte utifrån deras officiella hemsida. Vi hörde sedan av oss till tolv olika bemanningsföretag som officiellt sade sig vara inriktade mot kunskapsintensiva företag. Först sökte vi kontakt via mail, därefter via telefon, av dessa företag tackade slutligen sju ja. Bemanningsföretagen vi valde att höra av oss till var de som profilerade sig som konsultföretag, de som efterfrågar en viss kunskap hos konsulten. Samtidigt har det varit svårt att utläsa vilka företag som efterfrågar konsulter, då vissa arbeten som har beskrivningen konsult snarare är bemanningspositioner utan krav på expertis. Därav valdes de företag med ett något större fokus på tjänstemannasidan av bemanningen.

### **2.2.1 Access och bekvämlighetsurval**

Vid kontakt bad vi om en intervju med någon som ansvarade för rekryteringen eller bemanningen på respektive företag. Slutligen gavs vi intervjutillfällen med en person per företag, men samtidigt kom urvalet att handla om det som Bryman och Bell (2005) beskriver som access, vill säga vi intervjuade de företag som faktiskt tackade ja. Med bekvämlighetsurval i vårt fall menas att de som vi samtalade med på företaget valde ut vilka personer vi fick intervjua något ovanstående författare menar är relativt vanligt. Av dem som tackade ja önskade ett företag vara anonyma, därför valde vi att anonymisera alla företag i uppsatsen. Det kan påverka trovärdigheten då källan inte angetts, dock kan anonymiteten samtidigt ha varit en fördel för intervjuerna då rekryterarna möjligen öppnade upp sig och var mer ärliga i sina svar då de visste att varken deras eller företagets namn skulle förekomma i arbetet. Att hälften av företagen tackade nej kan bero på tidsbrist, eller det faktum att de helt enkelt inte vill bli intervjuade.

### **2.3 Avgränsningar**

Om man betraktar ett bemanningsföretag i förhållande till den sociala identiteten och kulturen så valde vi att avgränsa intervjuerna bort från ledningens perspektiv på dessa. Intervjuerna riktades endast mot rekryterarna då dessa är de som genomför den

slutgiltiga anställningen av konsulter. Rekryterarnas sociala identitet samt uppfattning om kulturen på företaget finns inte tydligt uttalad i något medium. Ledningens syn på kulturen finns däremot ofta officiellt uttalad i diverse medium (till exempel hemsida, broschyrer et cetera).

En begränsning med arbetet, var att vi intervjuade endast en anställd per företag vilket gjorde att vi följaktligen endast fick höra en röst och därmed en uppfattning om kulturen på respektive företag. Detta var ett medvetet val då vi ville se olika rekryterares sociala identitet och deras syn på kulturen på olika bemanningsföretag. Samtidigt ville vi även jämföra rekryterarnas uppfattning om kulturen på deras respektive företag skiljde sig emellan dem samt huruvida den sociala identiteten såg olika ut.

Då vi valde att genomföra intervjuer med endast en rekryterare per bemanningsföretag, var det dels på grund av deras tidsbrist, men även vår. Genom att vi intervjuat sju olika rekryterare på sju olika bemanningsföretag ämnar vi göra gedigna jämförelser dessa individer emellan och därmed ska kunna göra vissa generaliseringar om dessa sju företag i branschen. Då vi vill se hur de arbetar med sin sociala identitet utifrån kulturen är det intressant att se hur de gör det på olika företag. Samtidigt kan vi göra vissa jämförelser rekryterarna emellan, se huruvida de mer etablerade företagen har en mer utpräglad kultur än de yngre, exempelvis. En avgränsning som vi har valt att göra är att endast intervjuar bemanningsföretag som inriktat sig på rekrytering och bemanning mot främst tjänstemannapositioner företag.

## **2.4 Intervjun**

Anledningen till att vi valde att genomföra semistrukturerade intervjuer var på grund av att dessa är att föredra i kvalitativ forskning, då det är en fördel om intervjun rör sig i olika riktningar med olika personer. Olika individer kommer enligt Bryman och Bell (2005) att se olika saker som relevanta och viktiga vilket är av intresse för empirin och även leder till att resultaten av intervjuerna blir olika. Med hjälp av några huvudfrågor, en så kallad intervjuguide, hölls intervjun inom problemställningens huvudramar. Samtidigt fick frågorna inte vara för ledande eller slutna då det skulle motverkat det vad Kvale (2009) menar är målet med intervjun - att framkalla spontana svar. För att kunna gå tillbaka till empirin och ta direkta citat spelades intervjuerna in, detta med

respondenternas tillåtelse. En nackdel med att vi spelade in kan ha varit att den intervjuade var alltför medveten om att allt den sa spelades in. Detta kan ha gett upphov till slutna och mindre intressanta svar, vilket i sådana fall inte har gagnat författarna. Samtidigt bidrog detta till att vi kunde ha en mer öppen och levande diskussion då vi inte var tvungna att pausa för att ta anteckningar och fråga om frågor där svaret var otydligt.

Intervjuerna genomfördes på respektive företags kontor, fem lokaliserade i Malmö samt två i Lund. Tiderna för och längden på intervjuerna var satta som det passade in i rekryterarnas schema, vissa var längre andra kortare. Det märktes vilka som hade mer tid att bli intervjuade då de ofta gav längre och utförligare svar. Enligt Kvale (2009) kan detta ha berott på hur olika individer är som intervjuobjekt, samt vår egen kompetens som intervjuare. Denna kompetens utvecklades efter hand, speciellt efter de två första intervjuerna. Detta då vi lärde oss att ställa rätt frågor på rätt sätt såsom Ahrne och Svensson (2011) beskriver samt att vårt fokus på undersökningen blev mer klart. Då det empiriska materialet från de två första intervjuerna inte visade sig tillräckligt gjordes kompletterande intervjuer på dessa. Övriga kompletteringar skedde via kortare telefonintervjuer.

Tolkning av intervjusvar ske på olika sätt, vi författare kan enligt Bryman och Bell (2005) tolka svaren på olika sätt på grund av olika yttre omständigheter. Något Esaiasson *et al* (2012) varnar för är även intervjuareffekten, att svaren kan bli olika beroende på vem som ställer frågorna. Vi som studenter kan få andra svar än en renommerad forskare inom företagsekonomi då vi inte har samma legitimitet.

## **2.5 Källkritik**

I en intervju går det inte att vara helt källkritisk, då det faktiskt är det som respondenterna säger som är intressant. Även om intervjusvaret är starkt påverkat av till exempel ledande frågor, så säger det något om respondenten, och därmed även det som är av intresse för oss. Det finns inget *sant* eller *falskt*, vår roll som intervjuare kommer att vara att utläsa vad personens verkliga tankar är menar Esaiasson *et al* (2012).

För att stärka den externa validiteten, det vill säga huruvida vi kan generalisera resultaten av vår undersökning, är det viktigt med ett representativt urval. Detta tenderar dock i kvalitativ forskning att vara ett problem då fallstudier med begränsat urval används (leCompte och Goetz, 1982). Vi valde att intervjua en person per företag och då alltid en person som var ansvarig för rekrytering eller bemanning eftersom det var deras sociala identitet samt uppfattning om kulturen på företaget vi ville titta närmare på.

### **3 Teori**

*I teoridelen kommer fokus främst vara på social identitet och hur rekryterarna i bemanningsbranschen påverkas och arbetar med denna. Inledningsvis tar vi upp grunderna för social identitetsteori (av Ashforth och Mael 1989) och hur individer förhåller sig till den, för att sedan övergå till yrkes- och organisationsidentitet av diverse författare. Slutligen kommer identitetsreglering och organisatorisk kontroll att diskuteras, vilket ger en mer explicit syn på hur den sociala identiteten kan påverkas och styras.*

*De olika identitetsbegrepp som presenteras kommer förklaras utförligt och klargöra varför individer agerar som de gör i organisationer. Den andra funktionen för identitetsteorierna är att fungera som tolkningsverktyg när vi undersöker den uppfattade kulturen i företagen. Identitetsteorierna kommer alltså att fungera som glasögon i analysen när vi betraktar den kultur som rekryterarna uppfattade.*

*Avslutningsvis för identitetsteorierna gör vi en kort koppling som mer utförligt förklarar förhållandet mellan organisationsidentitet och företagskultur. Vi vill även framhålla att social identitet är ett dynamiskt begrepp och inte statiskt, vilket betyder att den är ständigt framskridande och omformas konstant av både företaget och individen. Det vill säga att ledningen till viss del identifierar samtidigt som individen ständigt formas av yttre faktorer som ledningen inte kan påverka.*

#### **3.1 Identitetsteori, organisationsteori och identitetsreglering**

##### **3.1.1 Inledning**

Social identitetsteori, SIT, ger ett socialpsykologiskt perspektiv på individers beteende i en organisation. Författarna Ashforth och Mael (1989) applicerar konsekvenserna av social identifikation på tre områden, nämligen socialisering, rollkonflikter samt relationer grupper emellan. Vi kommer främst fokusera på de förstnämnda och sistnämnda områdena då dessa håller högst relevans för vårt empiriska material. Rollkonflikter i sig skulle vara intressanta, men då vi inte haft möjlighet att studera intervjupersonerna i deras vardag har vi valt att utelämna beskrivningen av dessa.



Vidare följer fler teorier om social identifikation på organisationsnivå samt hur förhållandet mellan individ och organisation fungerar gällande social identifiering et cetera. Avslutningsvis tittar vi på Alvesson och Willmotts (2002) teorier kring identitetsreglering och hur man genom dessa uppnår organisatorisk kontroll.

### **3.2 Social identitetsteori**

SIT förklarar att individer tenderar att klassificera både andra såväl som sig själva i olika sociala kategorier menar Ashforth och Mael (1989) , sträckande från allt mellan organisatorisk tillhörighet till kön och ålder. Således har SIT två huvudfunktioner – först, att klassificera andra i sociala kategorier vilket ofta sker kognitivt. Den andra funktionen, som forskningen kring SIT till stor del fokuserar på, är att definiera och klassificera sig själv i den sociala omgivningen. Individens klassificering är nödvändigtvis inte alltid korrekt – det är trots allt individens uppfattning klassificeringen grundas i, vilket gör att flertalet (personliga) faktorer bland annat spelar in. Dessutom är alla jämförelser relativa till andra och av relationell karaktär menar författarna.

Ashforth och Mael (1989) fastställer fyra principer, härrörda från forskningen inom gruppidentifikation, som är relevanta vid förklaringen av individers sociala identifikation. De två första är sammanflätade och beskrivs bäst i varandras sammanhang. Vid identifikation gentemot en grupp behöver en individ i själva verket inte själv vara aktiv i strävan mot gruppens mål – det krävs endast att denne uppfattar att sitt öde vilar på gruppens öde (I). Gruppens framgångar och misslyckande blir således likställda som personliga framgångar och misslyckande (II). Den tredje principen är att social identifikation ska vara skiljbar från internalisering (III). Den fjärde och slutgiltiga principen fastställer att identifikation gentemot en grupp, som likväl med en individ, delvis präglas av vem man försöker identifiera sig mot i ett ömsesidigt förhållande – individen definierar delvis gruppen, liksom att gruppen delvis definierar individen. Det finns alltså ett beroendeförhållande dem emellan (III).

SIT förklarar även att favorisering inom gruppen ofta kan uppstå, även då gruppen inte har någon stark ledare. Teorin förklarar även att gruppens medlemmar har en lojalitet

till gruppen i sig, och inte nödvändigtvis medlemmarna i den. Desto mer distinkt en grupp är och dess underliggande värden är, ju mer prestige den anknyts med och ju mer utmärkande de utomstående grupperna är, desto större tendens finns det för individer att identifiera sig med gruppen. Det finns även en mängd traditionella faktorer som underlättar gruppbildning, till exempel personliga värderingar mellan medlemmar, likheter och delade mål. Det bör dock nämnas att dessa inte direkt nödvändiga för att en individ ska identifiera sig med en grupp (Ashforth och Mael, 1989).

Enligt Ashforth och Mael (1989) så har SIT tre implikationer hänförliga till *organisationen i sig*:

- (I) Individer tenderar att välja aktiviteter som ligger i linje med den egna identitetens framträdande egenskaper, och stödja organ som innefattar dessa identiteter. *En individs identifikation gentemot en organisation ökar därmed stödet och hängivenheten till organisationen.*
- (II) Social identifikation påverkar faktorer som ligger till grund för gruppbildning, till exempel kontexten och samarbetet inom gruppen. *Identifikation kan leda till internalisering av organisationens värderingar och normer, och således leda till homogenitet i beteende och ståndpunkter (avpersonifiering av individen).*
- (III) Social identifikation stärker själva grunderna för identifikation och polariserar gruppen gentemot andra grupper. *Vid identifikation mot en grupp stärks alltså individens värderingar och denne uppfattar gruppens värderingar som ännu mer unika och distinkta.*

För att sammanfatta vikten av social identifikation i en organisation: För nykomlingar i en organisation är det viktigt att bygga en ny självdefinition. Enligt litteraturen som behandlar organisationell socialisation uppstår social identifikation genom symboliska handlingar (Ashforth och Mael, 1989). En organisation kan enligt dem därmed, genom "symbolic management" och karismatiskt eller utvecklande ledarskap, till viss del manipulera en individs sannolikhet att identifiera sig med organisationen. Alvesson och Berg (1991) betonar också det faktum att kommunikationen inom organisationen samt organisationsidentiteten har stor påverkan på dess personal och aktiviteter. De sammanfattar:

"The company's attempt to symbolically frame the context of its activities can, thus, be seen as an indirect but potentially very efficient way of influencing the human resources in the company." (Alvesson och Berg, 1991, s. 200)

Vid identifikation kan sedan, direkt eller indirekt, individen anamma organisationens grundvärden och öka sin hängivenhet och därmed arbetsinsats till denna. Lojalitet gentemot organisationen tenderar även att öka naturligt vid identifikation gentemot samma organisation. En utveckling av detta följer i avsnittet 3.1.3 som behandlar identitetsreglering och organisatorisk kontroll.

Vidare så kan även SIT enligt Ashforth och Mael (1989) tillämpas på relationer mellan olika grupper. Eftersom sociala identifikationer till stor del är relationella och jämförbara hävdar författarna att (I) sociala identiteter främst bibehålls genom jämförelser mellan grupper, samt att (II) grupper letar efter positiva skillnader mellan dem själva och andra referensgrupper, då de försöker stärka sin egen självkänsla. Highhouse och Thornbury (2005) har också funnit att då det finns en eller att man uppfattar att det finns en publik så är det viktigt vid identifikation med en organisation. Mycket av vårt beteende och vår attityd kan förklaras av att vi verkar i en social kontext och att vi uppfattar att vi blir värderade på grund av det vi gör.

Forskning påvisar även att gruppmedlemmar ofta selektivt väljer att se skillnader grupper emellan, snarare än likheter (Ashforth och Mael, 1989). Medlemmar i grupper har även visats ta mer extrema ställningstagande gentemot gruppmedlemmar från utomstående grupper, än mot dem inom gruppen. Denna forskning indikerar på att grupper gärna framhäver, och till och med ibland provocerar fram, en större skillnad än vad som egentligen existerar mellan dem själva och andra grupper. Det ska även tilläggas att grupper liksom individer har en benägenhet att jämföra sig med likartade, framträdande och närliggande grupper menar ovanstående författare. Man nämner också att grupper tenderar att infinna sig i konflikter mer frekvent än enskilda individer, och att det till skillnad från dessa inte alltid behöver finnas någon underliggande grund för detta (till exempel brist på efterfrågan, resurser et cetera). För att sammanfatta teorier om social identifikation grupper emellan, enligt Ashforth och Mael (1989), så kan

man hävda att grupper tar den sociala identifikationen till en högre nivå. Grupper tenderar att se starkare på skillnader, de är mer benägna att ingå i konflikter och slutligen är de mer framstående och angelägna att yttra sin egna sociala identitet.

### **3.3 Organisationsidentitet och identifiering på olika plan**

Ashforth *et al.* (2008) beskriver fenomenet organisationsidentifikation, (OI). OI är en vidare applicering av social identitetsteori i ett större sammanhang, nämligen på organisationsnivå. Liksom nämndes i avsnitt 3.1.2 angående SIT, kommer individer som identifierar sig med organisationen att agera till fördel för denna och i linje med organisationens värderingar och normer. De utvecklar alltså idén om att organisationen som ett kollektiv skulle ha en egen identitet. För att klargöra detta begrepp krävs även en förståelse av skillnaden mellan den sociala och den personliga identiteten då dessa står i relation till organisationsidentiteten. Som beskrivet ovan, i avsnittet social identitetsteori, handlar den sociala identiteten om hur individen förhåller sig till andra, gruppstillhörighet och så vidare. Den personliga identiteten däremot, är det som gör oss till de vi är oavsett tidpunkt, egenskaper, ideal och liknande.

De menar vidare att föreställningar i hög grad delas av organisationens medlemmar kommer identifieringen med denna att bli stark. Highhouse och Thornbury (2005) menar att många företag är förknippade med olika symboliska värden. Google är exempelvis förknippat med innovation och nyfikenhet, enligt Dagens industri Y anser Ström (2012). Vilka värden du vill förknippa dig med kommer alltså att säga någonting om vem du är. Att det finns, eller att man uppfattar att det finns, en publik är viktigt vid identifikation med en organisation. Mycket av vårt beteende och vår attityd kan förklaras av att vi verkar i en social kontext och att vi uppfattar att vi blir värderade på grund av det vi gör. Genom att identifiera oss med en speciell organisation formar vi och upprätthåller en viss social identitet. För att nämna Ströms (2012) exempel Google igen, jag jobbar på Google, alltså är jag googley, vilket innebär att jag bland annat är entreprenöriell och nyfiken. Ashforth *et al.* (2008) menar just att individers beteende är viktigt för identiteten, genom att göra vissa saker konstrueras och utvecklas identiteten simultant.

Författarna skiljer även på djup och situerad identifikation, där djup identifikation innebär en kongruens mellan din jobbidentitet och den du uppfattar att du är. Situerad identifikation handlar snarare om tillhörighet med en viss grupp i vissa situationer. Den djupa identifikationen är mer stabil än den situerade identifikationen. När medlemmarna i en organisation identifierar sig med organisationen på ett djupare plan och inte endast som situerad identifikation, då utkristalliseras verkligen en organisationsidentitet. Walsh och Gordon (2008) menar vidare att individen först kommer att fastställa en bild av organisationsidentiteten för att därefter avgöra hur attraktiv den är att identifiera sig med. Individer i organisationer formar och omformar bilden av organisationsidentiteten på flertalet sätt, från att lyssna till vad omgivningen säger om organisationen till att försöka förstå vad chefen säger om den nya strategin.

Att identifiera sig med organisationen behöver inte uteslutande vara en positiv upplevelse. Då du identifierar dig starkt med organisationen kommer dess motgångar även att bli dina egna. Skulle exempelvis ditt företag börja få dåligt rykte kommer du att ta på dig detta även på ett personligt plan. Att identifiera sig med en organisation har dock många fördelar då den ofta står för kreativa och framgångsrika värden. Anledningen att individer själva identifierar sig med organisationen menar Ashforth *et al* (2008) är att det skapar mening på arbetet och guidar dem i det dagliga arbetet. I en tidigare artikel av Albert, Ashforth och Dutton (2000) beskriver författarna grupp- och organisationsidentifieringens betydelse:

”By internalizing the group or organizational identity as a (partial) definition of self, the individual gains a sense of meaningfulness and connection.” (ibid, s. 14)

Ashforth *et al.* (2008) beskriver begreppen ”sensegiving” och ”sensebreaking”(som återges här på engelska i brist på god svensk översättning) i relation till organisationsidentitet. Sensebreaking inträffar då ens självbild ifrågasätts, och bilden av en själv måste då antingen ändras eller utvecklas. Sensegiving handlar istället om att skapa mening för de anställda. Det finns flera sätt att göra detta på, författarna nämner bland annat beröm och diplomerande av önskvärt beteende, tydliggörande av en yttre fiende och refererande till företaget som *vi*. Sensegiving är alltså även vägledande för

vad i sitt förflutna som individerna i organisationen kommer ta med sig i sin nya identitet. De flesta organisationer fokuserar följaktligen på sensegiving, men även sensebreaking är viktigt vid skapandet av identiteter.

Ashforth *et al.* (2008) menar att individer ständigt ägnar sig åt identitetsarbete, allt vi gör formar nämligen vår identitet. Identiteten formas främst genom beteende, kognition och känsla. Den införs på tre olika sätt, genom kläder och kontorsmiljö, prestation och beteende i allmänhet och på jobbet. När en ny identitet skapas görs det alltid med den gamla identiteten och tidigare erfarenheter som grund. Den gamla identiteten kommer alltså att återspeglas i den nya. Individer formar identiteten genom så kallade identitetsberättelser som ständigt omformas för att överensstämna med den framskridande identiteten. Det vi väljer att berätta om oss själva säger någonting om vårt "sanna" jag. I dessa berättelser kan organisationsjaget sakta inkorporeras med de gamla berättelserna. Sensebreaking och sensegiving blandas här för att sedan skapa en ny identitet i organisationen. Författarna presenterar alltså en processorienterad modell och sammanfattar:

"We view the process as a cycle that iterates between organizational sensebreaking and sensegiving and individual identity enactment, sensemaking, and identity narrative construction." (ibid, s. 359)

Ashforth *et al.* (2008) påpekar även att identifikation inte behöver ske på organisationsnivå. Individer kan även identifiera sig på team-, arbetsgrupp och underavdelningsnivå eller på ett yrkes- och karriärmässigt plan. Dessa menar författarna är de plan individer identifierar sig starkast med, snarare än med organisationen som helhet. Detta eftersom de oftast uppfattas som mer tydligt definierade, då till exempel andra yrkesgrupper är någonting man påträffar dagligen till skillnad från exempelvis andra organisationer. Det finns dock situationer då organisationsidentiteten blir mer tydlig, som exempelvis när den är under ständigt hot, den är unik på något sätt eller det finns en tydlig ägare och chef.

Yrkes- och karriärmässig identifiering är vanlig, då den utgör stor del av vår vardag. Walsh och Gordon (2008) beskriver hur du skapar en yrkesidentitet och menar att yrket

som identifikationskälla ofta underskattas. Individen kan identifiera sig med organisationen och med sitt yrke i olika hög grad och detta kommer forma yrkesidentiteten. Ashforth *et al.* (2008) visar även på forskning kring hur karriären, alltså hur vi uppfattar oss själva över tid, påverkar identiteten. Mycket tyder på att en idiosynkratisk karriär i hög grad påverkar den personliga identiteten. Allt i yrkeslivet, framgångar, motgångar och så vidare påverkar hur vi ser och definierar oss själva idag. Detta kan givetvis förändras mycket över tid.

Sammanfattningsvis gäller det alltså att se till de multipla källorna till identifikation som en individ har i relation till organisationen. Det är viktigt för förståelsen av den prestation som individen utför i organisationen att se till individens olika nivåer av identifiering. När individen identifierar sig med en grupp (organisation) eller roll kommer han eller hon att bli en prototyp av denna och agera i enlighet med densamma. Han eller hon blir alltså till en ambassadör för gruppen.

### **3.4 Identitetsreglering och organisatorisk kontroll**

Som vi nämnt i tidigare avsnitt är social identifiering av hög relevans för individer i organisationer. Vi har kort nämnt att "symbolic management", användandet av diskurser et cetera är verktyg som företagsledningen kan använda sig av för att få individen att (positivt) identifiera sig med organisationen. I detta avsnitt kommer vi ta en mer explicit titt på hur företag kan reglera individens identiteter och således uppnå en överliggande kontroll över dem.

"Identity work, we contend, is a significant medium and outcome of organizational control." (Alvesson och Willmott, 2002, s.622)

Alvesson och Willmott (2002) nämner nio olika punkter som kan influera, reglera och förändra identiteter inom de organisatoriska ramarna. De diskuteras nedan och vissa hänvisas till tidigare avsnitt såväl som kommande avsnitt.

### **1. Definiering av personen direkt**

Den direkta definieringen av en person kan till exempel vara i form av en titel som företaget ger en individ. Genom att kalla en anställd för en manager kan man förvänta sig att denne individ åtar sig ett visst ansvar och en viss roll. Desto tydligare definitionen är, desto mindre utrymme finns det för individen att göra en tolkning på denna (och implikationerna blir mindre oklara). En manager förväntas till exempel att delegera och utföra vissa specifika uppgifter.

### **2. Definiering av personen genom definiering av andra**

Likväl som man kan definiera en person direkt, så kan man definiera en person genom att definiera personerna runt om kring denne. Genom att rama in en individ i en kontext av andra individer, vars egenskaper och roller beskrivs väl, kan ett företag få individen att själv upplevas på ett visst sätt. De andra individerna fungerar då som referenser till denne individen och identifierar då denne indirekt.

### **3. Tillhandahållandet av specifika motivationsord**

Genom att använda en särskild ram för tolkning kan ett företag även få dess anställda att förstå meningen med sitt arbete och uppmuntra dem att arbeta ytterligare. Användandet av speciella ord, diskurser, arketyper och berättelser kan få individer att känna sig naturligt etablerade och betydelsefulla för en organisation. Detta kommer mer utförligt behandlas under avsnittet 3.2 Företagskultur.

### **4. Förtydligandet av moral och värderingar specifika för företaget**

Vid förtydligandet av moral och värderingar för de anställda kan företaget få individerna inom företaget att arbeta och orientera sig i en viss riktning. Eftersom världen består av oändligt många av bådadera, gäller det för företaget att sortera dessa och ranka dem efter sina egna grundvärderingar och vad de tror kan leda de anställda till särskilda aktiviteter och mål. Det nämns även att fristående, mer självständiga team, ofta skapar sina egna starka värderingar som gärna identifierar sig med värdegrunderna som skapats.



## **5. Kunskap och kompetens**

Kunskap och kompetens är kritiska byggstenar vid regleringen av en individs identitet för ett företag, då båda definierar individen i kontexten av vad denne *kan* göra och vad denne *förväntas* att göra. Ett företag kan således genom utbildning och kurser et cetera få en anställd att bli införstådd med att " här är min roll i det här företaget och det här är vad jag ska utföra". Ett tydligt exempel är när en individ blir skickad på ledarskapskurser inför sin nya position som någon typ av "manager". Kunskapen och kompetensen fungerar inte endast som något individen kan använda sig av i sin nya position, utan den bekräftar även individens nya roll och legitimerar honom/henne både inför andra, såväl som sig själv. Självbilden och identifieringen i detta fall är av stor vikt och relevans.

## **6. Grupp kategorisering och grupp anknytning**

Liksom nämnts i tidigare avsnitt (se 3.2 Social identitetsteori samt 3.3 Organisationsidentitet och identifiering på olika plan), är regleringen av identitet genom skapandet av ett starkt "vi mot dem" ett av mest effektiva sätten att få individer att identifiera sig med en grupp/organisation. Genom att på ett socialt plan få individer att känna samhörighet, bevilja dem medlemskap och få dem att känna gemenskap, kan ett företag omedvetet få dess individer att anamma en identitet som ligger i linje med organisationen i sig. Framhävdningen av skillnader lägren emellan kan ge ytterligare anledning att identifiera sig just med organisationen som man själv ingår i. Individen kan genom att göra detta få en större förståelse för sig själv som en del av organisationen, egenkontroll, samt ett annat sätt att presentera och framföra sig för andra. Det skall tilläggas att denna typ av identitetsreglering främst sker på ett socialt plan och spelar på individens känslor. De tidigare tillvägagångssätten som nämndes under punkt 3 och framförallt 4 är mer explicita då företaget tydligare uttrycker sina normer och värderingar.

## **7. Den hierarkiska strukturen**

Den hierarkiska strukturen och positionen en individ befinner sig i har även stora implikationer i hur samma individ identifierar sig. Även om hierarkin i organisationer ofta är formellt anknuten, så förklarar den för individer på ett socialt plan var de befinner sig. Vidare kan en organisation uttrycka sig på olika sätt som kan få den

anställda att identifiera sig på olika sätt – somliga organisationer stressar faktumet att de till exempel är platta (vilket det även gått mode i och används som en diskurs, följer i avsnitt 3.6.5 Språk och diskurser), andra att de är organiska eller att de är organiserade som ett team. Den sociala positioneringen och en grupps relativa värdering i en organisation är ofta styrkta av hierarkier och symboliskt förankrade.

### **8. Etableringen och klargörandet av distinkta regler för "spelet"**

Etablerade idéer och normer om det naturliga sättet att utföra saker under särskilda omständigheter kan ha stora implikationer för konstruktion av identiteten. För en individ krävs det stor anpassning av sin självförståelse för att anamma dessa regler som ligger till grund för hur man uppför sig och utför aktiviteter i en viss organisation. Dessa så kallade regler är i sig inte statuerade normer av vad som är rätt och fel, utan de är mer av riktlinjer som hjälper individerna i organisationen att fortgå i det vardagliga arbetet. Genom att lära sig att agera i linje med dessa regler kan därefter en kollektiv känsla av identitet formas och existera.

### **9. Definieringen av kontexten**

Scenen, eller snarare omgivningen och kontexten en individ opererar inom, har en stor påverkan på hur en individ uppfattar den egna identiteten. Den kanske endast ger utrymme för en viss typ aktiviteter och personligheter, och ger indirekt individen ett begränsat spelrum att identifiera sig inom. Eftersom omgivningen är föränderlig och kan ses från flera olika perspektiv och nivåer så ger den upphov till en stor möjlighet såväl som osäkerhet för ett företag att kontrollera. På ett större plan, då globalisering och snabbt föränderliga förhållanden står i fokus, kan det ge upphov till att många individer tvingas anamma flexibla och mångfacetterade kunskaper i organisationer.

Vidare förklarar Alvesson och Willmott (2002) att dessa nio punkter går att kategorisera i fyra grupper, (I) *den anställda*, (II) *aktiva handlingar*, (III) *sociala relationer* samt (IV) *scenen*. När man pratar om den anställda så syftar man på regleringar som är direkt definierade eller implicerade genom referens till andra, det vill säga punkt 1 och 2. Under kategorin aktiva handlingar så innefattas regleringar som aktivt konstruerar och ger referenser till lämpliga aktiviteter den anställde bör hålla sig till, innehållande punkt 3, 4 och 5. Sociala

relationer innefattar punkt 6 och 7, då det är regleringar som berörsamhörighet och differentiering. Slutligen innefattar scenen regleringar som har att göra med vilken identitet som är passande i det större sociala, organisatoriska samt ekonomiska klimatet individen arbetar inom, det vill säga punkt 8 och 9.

Sammanfattningsvis anser författarna att denna modell kan fungera som ett värdefullt verktyg att undersöka hur organisationers ledningar kan försöka styra dess anställda med hjälp av identitetsarbete. De påpekar även att regleringen inte nödvändigtvis har särskilda anställda eller grupper som måltavla, utan att den fungerar i en bredare och mer indirekt kontext. Identitetsregleringen behöver heller inte ske i den riktning som företagsledningen anser vara fördelaktig, det vill säga som den först var tänkt (den behöver inte ske alls heller för den delen). Marziliano (1998) tar bland annat upp ett intressant perspektiv på socialt identitetsarbete. Han anser att det är naivt och kanske till och med farligt för managers att se identitet som en unik resurs inom företaget, som dessutom kan skapas och manipuleras. Författaren nämner att detta är en av begränsningarna som organisationer måste beakta, men att det samtidigt lägger grund för framtida trender inom organisationer. Alvesson och Willmott (2002) nämner även samma sak vid behandlandet av individers identiteter:

”However, it is naïve to assume that identity can be pushed in any direction without inertia, pain, resistance and unintended consequences” (ibid, s. 622)

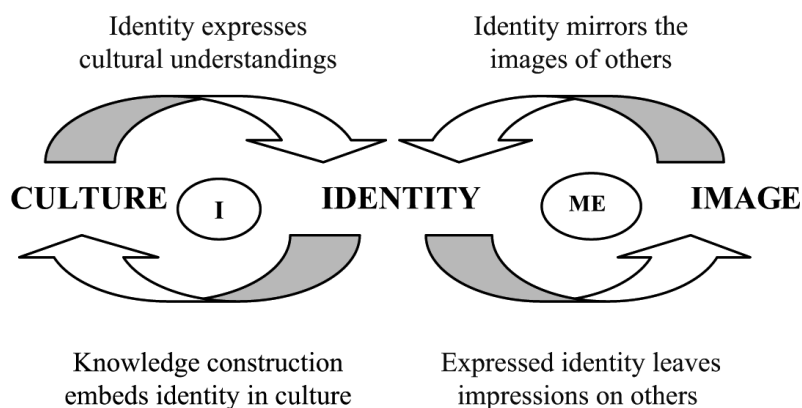
Man kan alltså slutligen säga att identitetsregleringar varken behöver fungera eller ens existera för att en organisation ska få individer att identifiera sig med särskilda attribut. Det kan ske indirekt, utan hjälp från ledning, såväl som direkt under ledningens direktiv – det är alltså till viss del omöjligt att veta vad som fungerar och vad som inte fungerar gällande identitetsregleringar som organisatorisk kontroll.

### **3.5 Kopplingen organisationsidentitet och kultur**

*Vi har ämnat undersöka hur den sociala identiteten utvecklas hos rekryterarna och hur*

kultur påverkar denna utveckling. Figur 1 nedan visar tydligt på hur identiteten formas av kultur och vice versa. Då denna koppling är av intresse kommer följande stycke att motivera valet av företagskultur som ytterligare en infallsvinkel på social identitet.

De intressenter som finns till en organisation blir alltmer viktiga att knyta intill sig. Hatch och Schultz (2002) menar att dessa bjuds in till att identifiera sig med organisationen och se sig som en del av denna. Organisationens kultur blir på grund av detta, samt även ökad bevakning, mer öppen för allmänheten. Omvärlden har numera åsikter om livet i organisationen och dess kulturella uttryck vilket också leder till att de anställda oftare kommer i kontakt med olika syner på organisationen. Organisationsidentiteten formas enligt Hatch och Schultz (2002) genom ett samspel mellan organisationskulturen och organisationens "images", se figuren nedan. Identiteten ses som mer explicit och instrumentell medan kultur är mer underförstått, svårare att ta på. I analysen fokuserar vi främst på hur identitet och kultur påverkar varandra, den vänstra sidan i modellen. Till viss del diskuterar vi även hur omvärldens bild av bemanningsbranschen i stort formar de anställda där.



Figur 1: The Organizational Identity Dynamics Model (Hatch och Schultz 2002 s.991)

Hatch och Schultz (2002) utvecklar Meads (1934) idé om ett "Jag" och "mig" i relation till organisationer. Enkelt beskrivet är "Jag" det som svarar på andras attityd emot mig och är omedvetet. "Mig" är den delen av en själv som man är medveten om. "Mig" inkorporeras i organisationen då de anställda tar del av intressenternas syn på organisationen. Organisationens "Jag" är detsamma som organisationskulturen, då denna är underförstådd och endast går att finna i det dolda meningsskapandet.

Dessutom, eftersom kulturen fungerar som en kontext för meningsskapande aktiviteter, svarar den till andras attityder och kommer även att forma dessa.

"We claim that once organizational images are mirrored in identity they will be interpreted in relation to existing organizational self-definitions that are embedded in cultural understanding." (Hatch och Schultz, 2002, s. 1000)

### 3.6 Företagskultur

*När vi undersöker företagskultur tittar vi inte på själva kulturen då denna är underförstådd och svår att ta på. Vi ser istället på yttringar och indikationer på kulturen (Hatch och Schultz 2002). Alltså kan vi inte säga någonting om kulturen som en objektiv sanning.*

Organisationskultur har visat sig relevant att studera då det står i nära förhållande till organisationsidentitet. Hatch och Schultz (2002) menar vidare, som ovan nämnt, att organisationens "Jag" är detsamma som organisationskulturen. Då kulturen är svår att ta på kan vi endast studera kulturella yttringar och kan alltså inte uttala oss om en "objektiv och sann företagskultur". Dessa kulturella yttringar är dock intressanta att studera eftersom kulturen och identiteten påverkar varandra simultant.

Föreställningen om fenomenet företagskultur kommer ifrån början från fältet organisationsteori och den socialpsykologiska och sociologiska traditionen (Dahlgren och Witt, 1985, s. 3). Företagskultur har visat sig effektiv vid styrning i de flesta organisationer och studeras därför i allt större utsträckning. Företagskultur är ett vitt begrepp som består av flera olika element vilka innefattar begrepp så som artefakter, diskurser, myter, symboler och så vidare. Tillsammans ger dessa olika begrepp oss en större insikt i hur organisationen faktiskt fungerar och vilka värderingar som är centrala. Alvesson och Berg (1988) sammanfattar forskningen inom företagskultur:

"I regel brukar författarna inom företagskulturområdet säga att en organisationskultur har att göra med för organisationsmedlemmarna gemensamma antaganden,

prioriteringar, innebörder och värderingar, dvs. de mönster av trosföreställningar som delas av organisationskollektivet.” (ibid, s.47)

De menar också att det kan handla om de mer uttalade värderingar som vägleder de anställda i deras arbete. Watson (2006) betonar också kulturens roll som vägledande i allt arbete. Utan ramar och föreställningar om hur arbete ska utföras skulle organisationens vardag te sig minst sagt kaotisk. Istället delar organisationens medlemmar uttalade och outtalade regler för arbetets utförande (Watson 2006, s. 80-83).

*Vi författare har valt att redogöra för följande begrepp; värderingar, berättelser, myter, legender, hjälte/hjältinneberättelser, symboler och symbolism, språk, diskurser samt ritualer. Dessa begrepp upplever vi ger en uppfattning om vad som påverkar framväxten av den sociala identiteten. Dessutom anser vi att de är de mest relevanta begreppen vid en analys av de kvalitativa intervjuer som vi gjort på olika bemanningsföretag.*

*Vi är medvetna att litteratur skriven av Deal & Kennedy har en mindre kritisk syn på företagskultur, då den skrevs i början på 1980-talet då begreppet var nyskapande och inflytelserikt). Vi tycker dock att författarna redogör väsentliga begrepp väl och ger en bra syn i vad som ingår i begreppet "företagskultur". Det är därför har vi valt att använda oss av deras litteratur vid beskrivandet av nedanstående begrepp, liksom många andra författare gjort, till exempel Mats Alvesson.*

### **3.6.1 Värderingar**

Deal och Kennedy (1983) understryker företagsvärderingarnas betydelse för kulturen. Ett företag som verkligen lever efter sina värderingar, där de genomsyrar all verksamhet, har större chans att lyckas. De måste vara tydligt förankrade, nedifrån och upp i organisationen. Att värderingarna faktiskt motsvarar hur organisationen utför arbete är av största vikt, då de i annat fall kan förlora mening och få motsatt effekt. Att även i svåra tider efterleva värderingarna, samt att ledningen verkligen lyckas upprätthålla dessa, är viktigt för att de inte ska upplevas som ihåliga. Lyckas ledningen kommunicera ut värderingarna på så sätt att de verkligen genomsyrar organisationen kan de också, ofta med stor framgång, användas som styrinstrument. Som tidigare nämndes av Alvesson och Willmott (2002) så är motivationsord, samt moral och

värderingar, specifika för företaget effektiva verktyg vid identitetsreglering i organisationer. Värderingarna på så sätt få anställda att identifiera sig organisationsidentiteten och arbeta i linje med denna (Ashforth *et al.* 2008).

Alvesson och Berg (1988) menar att man bör titta på de djupare strukturerna och arbetssätten för att komma åt kärnan av ideal och värderingar i en verksamhet (s. 51). De menar att värderingarna ofta också upprätthålls genom en selektiv rekryteringsprocess där endast de med en personlighetsprofil som matchar företagets ideal anställs. De anställda som bäst följer grundvärderingarna och lever dessa kommer att ha störst chans att lyckas i organisationen. På detta sätt fortplantar värderingarna sig själva, och genom att göra så kan ett företag till viss del försäkra sig om att sin organisationsidentitet inte riskeras att gå förlorad.

### **3.6.2 Fysisk miljö samt klädkod**

Företagsledningens investering i byggnaden där företaget håller hus, säger en del om företagets kultur. Det är företagsledningen som ansvarar för byggnadsinvesteringarna, investeringar som är många gånger är mycket långsiktiga och antagligen kommer överleva ledningen själv (Deal och Kennedy 1982, s. 144). Enligt dem försöker alltså företagsledningen mer eller mindre medvetet att lämna ett minnesmärke för omvärlden då de bestämmer hur de ska skapa företagets fysiska strukturer och utsida. En annan viktig faktor är placeringen av företagets kontor, huvudkontoren är ofta centralt belägna i större städer och mer eleganta. Därför blir det intressant att studera var filialerna ligger belägna och vilket skick de är i, om dessa förfaller säger det något om vilket skick organisationen är i egentligen. Skillnaden i standard på olika kontor säger något om hur stark kulturen är på företaget, ju starkare kultur desto mer liknar kontoren och arbetsförhållandena varandra (Deal och Kennedy, 1982).

Enligt Williams (2009) finns ett antal anledningar till att företag väljer att ha en klädkod. Den främsta är att det stärker sammanhållningen på företaget både utåt och inåt. Två andra är att det uppmuntrar de anställdas engagemang samt att det är ett sätt att överkomma jämställdhetsproblem på arbetsplatsen.

### 3.6.3 Storytelling myter, legender, hjälte/hjältinneberättelser

Enligt Watson (2006) är de officiella historier som berättas i en organisation ofta högst medvetet formade av ledningen (s. 98-101). Det är berättelser som är tänkta att hjälpa de anställda att finna mening i sitt dagliga arbete. Historierna faller under begreppet "sensegiving", då de är ett sätt för ledningen att aktivt forma organisationskulturen och organisationsidentiteten. Historierna tenderar att cirkulera kring samma teman och kärnvärden, vilket gör att man ofta kan urskilja en särskild kultur i ett företag.

Alvesson och Berg (1988) menar att företag där berättandet är en stor del av organisationskulturen ofta återfinns i framgångsrika företag med stark kultur. Även Bolman och Deal (2005) pekar på vikten av historier för att vägleda de anställda och ibland kanske till och med erbjuda tröst. Historierna behöver nödvändigtvis inte kretsa kring ledningen på företaget, utan kan ofta ha större vikt då de behandlar gemene och ordinära medarbetare. Historier kan alltså fungera som vägledande verktyg vilka kan få individer att identifiera sig med särskilda aktiviteter. De kan hjälpa forma individers sociala identifikation, för att i ett senare led påverka och tillskriva sig organisationens identitet. De ämnen som diskuteras nedan kan även dem tillämpas samma relevans för identifikation.

Vidare så behandlar både Watson (2006) samt Bolman och Deal (2005) myter vilka kan betraktas som historier, fast händelserna förmodligen aldrig ägt rum. Deras funktion är nära relaterad till historier, fastän de fungerar mer osynligt och inte lägger någon vikt vid fakta. Vidare så behandlar Watson (2006) samt Alvesson och Berg (1988) området legender, vilket är berättelser som faktiskt kan ha inträffat. Sanningshalten i dessa historier är dock återigen inte det centrala, utan de ska fungera vägledande för organisationen där legendens huvudpersoners beteende ska fungera guidande. Det sistnämnda författarparet påpekar att legendens huvudpersoner ofta kan ses som hjältar/hjältinnor.

Deal och Kennedy (1983) betonar vikten av hjältar i organisationer med stark kultur. Hjältarna representerar företagets värderingar och har därför ett starkt inflytande på företagskulturen. Hjältarnas symboliska värde är stort då de står upp för det de tror på och har sin tydliga vision som de försöker nå med alla medel som står att finna.



Hjältarna behöver inte vara särskilt sympatiska eller ens trevliga figurer utan är ofta snarare kantiga, men bestämda. Vi människor motiveras inte nödvändigtvis av andra för att de är "goa och glada", utan istället av de som får oss att tro på oss själva och som vi ser gör det som är rätt och skapar resultat. Hjältar kan även skapas på egen väg av företaget, och behöver inte alltid uppstå naturligt. Genom att placera en viss person, med särskilda karaktärsdrag, i en viss miljö kan ett företag framhäva hjältedrag och porträttera personen som en hjälte.

Hjältarnas påverkan på företagskulturen sker på flera sätt, Deal och Kennedy (1983) listar följande. Hjältarna gör framgång till någonting mänskligt och uppnåeligt. De ser inte endast sig själva som förebilder utan skapar och framhåller även andra som förebilder. De symboliserar företaget utåt mot omvärlden samt står för det som gör företaget unikt och bidrar därmed med inspiration för de anställda. De sätter målen för prestation och slutligen är hjältarnas roll att motivera de anställda.

Genom att använda sig av historier, myter, legender och hjältar kan alltså ett företag skapa vägledande berättelser som visar vägen för gemene anställd. På ett djupare plan kan det även ge upphov till identifikation mellan individen och organisationen. Dessa föreställningar genomsyrar ofta hela organisationer, vilket gör att det ligger stor potential vid användning av dessa. Som Highhouse och Thornburys teorier (2005) styrker angående organisationsidentitet - om föreställningar till hög grad delas av organisationens medlemmar kommer identifiering gentemot denna även att bli stark.

### **3.6.4 Ritualer**

Ritualer är symbolhandlingar som stiliseras och repeteras i sin stiliserade form (Dahlgren och Witt 1985, s. 30). Watsons (2006) definition av begreppet ligger i samma linje då han definierar ritualer som "ett mönster av beteende som regelbundet inträffar under särskilda omständigheter eller särskilda tillfällen i organisationen (Watson, 2006, s. 287). Deal och Kennedy (1982) förklarar ritualer som dagliga beteendemönster i kulturen. Med en mening beskriver de ritualers betydelse och innebörd väl:

"Ritualer – Dessa regler styr människors vardagliga beteenden och i själva verket dramatiseringar av företagets

grundläggande värderingar” (ibid, s. 76)

Ritualer kan ta många former och vara av många olika karaktärer. Nedan följer olika typer med exempel som även appliceras på olika identitetsteorier:

- Kommunikations- och sociala ritualer fungerar som inofficiella, oskrivna regler för hur människorna inom organisationen skall gå tillväga och bete sig. De styr bland annat relationerna anställda emellan, vilket även inkluderar förhållandet mellan olika maktpositioner. Ett exempel på dessa kan vara kaffe- eller lunchraster och under hur formella omständigheter dessa existerar. Alvesson och Willmott (2002) nämner i punkt nummer åtta etablerandet och klargörandet av regler för ”spelet” i en organisation, vilket innefattar just de här typerna av ritualer.

- Ritualer som behandlar det vardagliga arbetsutförandet ligger ofta till grund för de anställdas trygghet, gemenskap samt den meningsfyllda vardagen som Deal och Kennedy (1986) uttrycker sig. De påpekar även att dessa ritualer, till skillnad från många andra, ofta kan påverkas aktivt till skillnad från de sociala ritualerna. Detta kan således bli ett sätt för en organisations ledning att arbeta med vad Ashforth *et al.* (2008) beskrev som sensegiving, för att få individerna att identifiera sig starkare mot organisationen och dess mål.

- Chefsritualer i folkmun, eller ritualer från överordnande, har även dem en speciell plats i organisationen. Mötesformerna samt vilka som beviljas inträde vid möten, kan i många fall återspegla företagskulturen inom en organisation menar Deal och Kennedy (1986). Detta kan även hänföras till Alvesson och Willmotts (2002) punkter angående den hierarkiska strukturen samt grupp kategorisering och gruppanknytning. Möten kan alltså ha en central roll i omformandet av identiteten hos de anställda, och även vara ett aktivt sätt för en företagsledning att agera identitetsreglerande.

- Ritualer kan även ta form som belöningsföreteelser, vilket kan agera utmärkta tillfällen för företagsledningen att uppmuntra ett visst typ av beteende. Dessa kan vara i form av avskedsmiddagar för anställda som lämnar företaget, insparkar för nyanställda eller någon form av belöning för utfört arbete, till exempel månadens anställda. På detta sätt kan det även skapas historier (som nämndes i tidigare avsnitt) och i sinom tid även uppstå hjältefigurer. Denna typ av ritual går att applicera på Alvesson och Willmotts

(2002) identitetsreglering angående förtydligandet av ett företags specifika moral och värderingar.

Ritualer är sammanfattningsvis starkt länkade till företagskultur såväl som social identifikation, då de till stor del är präglade av företagets värderingar. Till viss del går även ritualer att påverka aktivt genom olika aktiviteter, vilket gör dem ännu mer relevanta vid styrandet av anställda genom identitetsarbete.

### **3.6.5 Språk och diskurser**

Grupper, och således även organisationer, skapar sitt egna språk uppbyggt av en uppsättning ord, fraser och metaforer som är unik för deras situation. Språket kan både ses som formande för kulturen såväl som skapande menar Bolman och Deal (2005). Förutom ordval och artikulering, så formar enligt Dahlgren och Witt (1985) även kroppsspråket organisationens egna särspråk samtidigt som det symboliserar kulturen. Ett gemensamt språk kan fungera sammanbindande inom en grupp, då det tydligt visar vilka som är medlemmar i gruppen. Det skapar även en kontrast gentemot utomstående som inte delar språket, och stärker därmed den egna gruppens värderingar och tro (Bolman och Deal, 2005).

Ordet diskurs har på senare blivit ett välanvänt begrepp inom organisationskultur och forskningen inom denna. Vi har valt att använda oss av Watsons (2006) definition av begreppet som lyder:

”A set of connected concepts, expressions and statements that constitutes a way of talking or writing about an aspect of the world, thus framing and influencing the way people understand and act with” (ibid, s.102)

För att förenkla och förtydliga så kan man säga att en diskurs är en individs språkbruk ur en viss infallsvinkel på ett särskilt område. Watson (2006) nämner även att konceptet diskurs är något som lägger brygga mellan områdena kultur och språkbruk.

Vidare anser Watson att man bör anta att alla på något sätt är diskursivt skickliga (kan även delvis läsas retoriskt skickliga). Han förklarar också att man till stor del inte

ifrågasätter diskursartade subjektiviteter inom sin egen kultur (Watson 2006, s. 105). Genom att titta på diskursanvändning ur ett historiskt perspektiv så kan man även till viss del få en mindre inblick i vad som komma skall inom samma område. Watson (2006) påpekar även att populäranvändningen av somliga diskurser inom organisationer kan gå i kliché med varandra och att man bör beakta detta (ibid, s.106). Han förklarar även vikten för managers att kunna använda dessa begrepp på rätt sätt och vid rätt tillfälle.

## **4 Empiri**

*I detta kapitel kommer det följa korta presentationer av företagen och respektive rekryterare vi intervjuat inom dem. Tanken med detta avsnitt är att det ska ge bakgrundsinformation om några grundläggande faktorer som påverkat den sociala identiteten hos de olika rekryterarna. Syftet är även att vi i det kommande analyskapitlet ska kunna anonymisera och generalisera företagen, för att kunna behandla dem som en grupp. Under företagspresentationerna kommer det även följa en kortfattad beskrivning av respektive rekryterares sociala identifiering i företaget.*

### **4.1 Presentation av företagen**

#### **Företag A**

Företag A grundades 1997 och är både ett bemannings- och rekryteringsföretag. Företaget startade med att nuvarande VD hyrde ut sig själv och sina kamrater under studietiden. De har därför nischat in sig på ung personal, så som studenter, nyutexaminerade och så vidare och har på detta sätt snabbt vunnit mark inte endast i Sverige utan även i övriga Norden. Företag A har vunnit flera utmärkelser och priser genom åren.

Vi har intervjuat rekryterare A som alltså arbetar med bemanning i företag A. På bemanningen arbetar de i team om två personer bestående av en kandidatansvarig och en konsultchef. Idag är hon kandidatansvarig med arbetsuppgifter som anställningsintervjuer, schemaläggning, uppföljning och medarbetarsamtal. Konsultchefen har istället i större utsträckning ansvar för avtal och nykundsbesök. Rekryterare A har en spretig bakgrund. Hon läste den ettåriga KY-utbildningen rekryteringskonsult och började sin karriär inom företaget på den danska sidan för att därefter gå över till jobbcoachning under finanskrisen. Hösten 2010 gick hon över till den tjänst hon har idag. Rekryterare A var en av dem som identifierade sig starkast med företaget och dess värderingar.

#### **Företag B**

Företag B startades 2001 och var då endast inriktat på rekrytering. 2004 tillkom även

bemanning under det namn som företaget har idag. 2007 slogs företaget ihop och blev alltså företag B som sysslar med bemanning både på tjänstemanna- och kollektivsidan, karriär och utveckling, omställning och placement, rehabiliteringsärenden samt rekrytering. Företaget är lokalt förankrat i Skåne och är här ca sjunde störst med huvudkontor i Helsingborg.

Vi har intervjuat rekryterare B som började arbeta som VD-sekreterare för att därefter bli konsult vid företag D. När en konsultchefstjänst blev ledig på företag D blev hon tillfrågad om denne då hon tidigare hjälpt till på deras kontor. 2004 gick hon sedan över till att jobba på företag B med rekrytering ut till kund. Hon har ingen akademisk utbildning. Övriga på kontoret i Lund har läst bland annat juridik, ekonomi, samhällsvetare och personalvetare. Vid intervjutillfället var rekryterare B på väg att lämna företaget och hon identifierade sig inte med företaget i någon större utsträckning.

### **Företag C**

Det svenska företaget, Företag C startades 1960 och är ett av Nordens större bemanningsföretag. De sysslar med omställning, bemanning och rekrytering inom de flesta branscher, från ekonomi och administration till vård. Vi intervjuade rekryteringsansvarig C, hon arbetar som senior rekryterare med rekrytering av "vanliga medarbetare" och inom executivesearch med chefsrekrytering. Hon var egentligen på väg att pensionera sig när hennes vägar korsades med företag C. Hon var den äldsta av dem vi intervjuade och hade arbetat vid företaget sedan 1 år tillbaka. Hennes akademiska bakgrund består av en ingenjör och en ekonomexamen. För 10 år sedan jobbade hon för en större koncern som hon sedan lämnade för att istället bli egen företagare som executivesearchconsult, då hon ansåg sig ha en god inblick i vilka kompetenser som krävs för att bli en framgångsrik chef. Rekryterare C identifierade sig mer med sin långa karriär än med företaget där hon arbetade. Hon ansåg sig ha ett annat perspektiv på bemanningsföretagens sätt att arbeta än de som börjat tidigt, eller bara arbetat, i branschen. Enligt henne var branschen högst individualistisk på grund av att den var så tävlingsinriktad.

### **Företag D**

Företaget D är med 50 kontor ett av de största i Sverige samt även ett av de större bemanningsföretagen i världen. De grundades 1996 då två utländska företag gick ihop

och erbjuder förutom bemannings- och rekryteringstjänster även lösningar inom bland annat outsourcing, omställning, ledarskapsutveckling, kompetensutveckling och karriärrådgivning. De arbetar hårt med nöjdhet bland både anställda och kunder, individens utveckling och kundernas behov är i fokus. Företaget arbetar även mycket med Corporate Social Responsibility, i Sverige bland annat genom att sponsra idrott och studenter.

Vi intervjuade bemanningsansvarig D som var den yngsta av de intervjuade och har arbetat på företaget sedan augusti förra året. Trots sin relativt korta tid på företaget var hon en av dem som identifierade sig starkast med företaget. Hon har studerat Service Management vid Lunds Universitet. Kontoren i Malmö och Lund har gått samman och räknas numera som ett regionalt kontor med 8 fast anställda på plats i Lund.

### **Företag E**

1986 grundades företag E i Sverige och har drygt 500 anställda med kontor i Stockholm, Göteborg, Malmö och Sundsvall. De började som uthyrare av sekreterare och arbetar idag med rekrytering, bemanning, entreprenad samt karriärvägledning. De är en bred leverantör av tjänster, men med fokus på tjänstemannasidan. Företaget utmärker sig genom erfarenhet, kvalitet och personligt engagemang.

Intervjun genomfördes med regionchefen för företag E. Hon hade arbetat på företaget sedan 2004 då hon började som rekryteringsansvarig, vilket hon även håller på med idag då man på ett mindre bolag blir lite mer av en "allt-i-allo". Sett till hennes långa anställningstid på företaget ser vi det som naturligt att hennes sociala identitet i hög grad präglas av företaget. Det var även på det här företaget där ledaren var synlig i högre grad och fungerade som någon typ av hjälte. Hennes akademiska bakgrund är enstaka kurser på Lunds Universitet sammansatta till en kandidat i PA med inriktning pedagogik.

### **Företag F**

Företag F har valt att inneha ett lägre antal kunder än många andra aktörer inom bemannings- och rekryteringsbranschen, men istället att bygga en personlig relation till dessa. Inom företag F har intervjuade vi anställd F på Malmökontoret som har titeln "Kontorscheff". Personen i fråga är en man, och utöver sin formella titel som kontorscheff

jobbade han även som bemannings- och rekryteringsansvarig. Det ska tilläggas att det endast fanns två fast anställda personer på kontoret och att dessa till viss del alltid var med i varandras processer vid urvalet av kandidater.

Rekryterare F hade spenderat sju år som anställd inom bemanning och rekrytering. Under de senaste två åren har han varit anställd hos Företag F vilket han identifierar sig starkt med genom att ta till sig de värderingar företaget har. Personen i fråga kommer från en bakgrund som system- och personalvetare och beskriver sig själv som en mångsysslare och aktiv människa. Då det kom till rekrytering föredrog rekryterare F att anställa folk som liknade honom själv och delade företagets värderingar. Fram till att han blev kontorschef har han haft titlar (inom andra företag) som sälj- och marknadsansvarig, rekryterare och konsultchef.

### **Företag G**

Företag G hanterar bemanning och rekrytering inom nästan alla branscher men har en stor del av sin kundkrets placerad inom tjänstemannasektorn. Inom företag G har vi intervjuat rekryterare G på Malmökontoret som har titeln "Avdelningschef". Intervjupersonen ansvarade för företagets verksamhet i Malmö. Hennes arbetsuppgifter sträcker sig från internt ansvarig för anställda till rekryteringsansvarig för vissa branscher. Utöver G så jobbar sju andra individer på kontoret som rekryteringsansvariga.

Rekryterare G har varit inom bemanning- och rekryteringsbranschen sedan 2001, då hon kom direkt efter hon tagit en kandidatexamen i Ekonomi vid Lunds Universitet samt en magisterexamen i engelska. Hon började som konsult under 6 månader för att sedan få anställning internt. Hennes arbetstitel skiftade då till sälj- samt HR-ansvarig för företagets konsulter. Vi kunde urskilja att rekryterare G till hög grad identifierade sig med sin organisation.



## **5 Analys**

*I analysen kommer vi att utgå från teorins upplägg i kronologisk ordning, det vill säga att vi kommer börja analysera empirin utifrån den sociala identiteten och uppfattningen om en organisationsidentitet. I den mån vi ser tecken på identitetsreglering kommer detta även påpekas. Vi kommer därefter att analysera rekryterarnas uppfattning av kulturen på företaget med social identitetsteori som betraktningssvinkel. Den sociala identitetsteorin kommer alltså att fungera som glasögon när vi tittar på rekryterarnas uppfattade kultur. Anledningen att vi angriper företagskulturen ur denna infallsvinkel är att vi inte kan uttala oss om den absoluta och faktiska företagskulturen på bemanningsföretagen, utan endast den som rekryterarna upplever. Som tidigare nämnt i teoridelen finns det heller ingen objektiv företagskultur att uttala sig om. Social identitetsteori har, som tidigare nämnts i teorin, en stor påverkan på hur individer upplever och förhåller sig till saker och ting, och kan till viss del förklara somliga företeelser som man annars inte skulle kunna uttala sig om.*

*På detta vis hoppas vi kunna belysa rekryterarnas nyckelroll från flera håll för att få en så god helhetsbild som möjligt. Vi har valt att analysera företagen som en grupp, förutom då något särskilt avvikande uppmärksammas.*

### **5.1 Social identitetsteori**

#### **5.1.1 Inledning**

*I detta avsnitt kommer identitetsteorierna-, organisationsteorierna- samt identitetsregleringen som inte går att hänföra till specifikt företagskulturavsnitt att behandlas. De aktiviteter, eller snarare den uppfattade empiri, som ligger i gråzonen dem emellan, kommer nämnas för att sedan behandlas mer utförligt under analysdelen 5.2 Företagskultur. Avsnittet är upplagt så vi först beaktar empiri som ger ett bredare perspektiv, för att sedan gå in mer på detalj och på mindre förkommande, men dock relevanta, företeelser.*

#### **5.1.2 Identitetsteorier applicerade på allmänna iakttagelser**

Den hierarkiska strukturen, Alvesson och Willmotts (2002) punkt nummer sju, är ett sätt för ledningen att forma de anställda. Bemanningsföretagen verkar generellt tillämpa

en platt organisationsstruktur, utan en alltför tydlig hierarki. På detta vis känner flera sig ansvariga och delaktiga i företagets framgång. Samtidigt som företagen tillämpar en platt organisationsstruktur, så är de aktiva i användandet av titlar. Som samma författare nämner, fastän under första punkten, så kan den direkta definieringen av en individ implicera att denne ska åta sig ett visst ansvar och en viss roll. 4 av 7 av bemanningsföretagen vi undersökte använde sig av en titel som innefattade ordet "chef" när de beskrev sin personal som hanterade rekrytering. Genom att göra så ger de inte bara individen legitimitet externt, utan även en statusroll och känsla av betydelse. Vidare så formas inte identiteten bara av detta, utan även hur definieringen andra runt om kring denne vilket nämns i efterföljande punkt. På företagens kontor skapades alltså grupper av "chefer", vilket inte endast gav en stark gruppkänsla, utan en elitistisk ådra inom organisationen (individer tenderar att vilja identifiera sig med hög status se nedan). Vi kommer även kort behandla användandet av titlar i företagskultursavsnittet 5.2.4 språkbruk och Diskurser.

Highhouse och Thornbury (2005) menar att individer dras till företag som förknippas med hög status och framgång. Två av rekryterarna som vi intervjuade förknippade sina företag med just framgång och såg deras företag som bättre än övriga i branschen. Dessa två uttryckte detta mest explicit, även om tre av de övriga rekryterarna också framhävde det egna företaget, om än mer subtilt. Övriga två rekryterare jobbade mer fristående med enbart rekrytering och därför kanske inte lika nära organisationen och framhöll därför inte denna i någon högre grad. Ashforth *et al.* (2008) skiljer på djup och situerad identifikation med organisationen. Det verkar alltså som att det för två av rekryterarna handlar om djup identifikation och för två snarare om situerad identifikation. Övriga tre är svårare att uttala sig om. De två rekryterarna som identifierade sig mest med det egna företaget, pratar om företaget och sig själva i termer av liknande mål och ideal. Deras företag verkar alltså ha starkast organisationsidentitet, åtminstone upplever de rekryterare vi har intervjuat det så. För de övriga fem rekryterarna verkar det alltså handla om att man på arbetsplatsen jobbar för företaget och dess mål, men inte egentligen djupidentifierar sig med denna.

Ju mer prestige en grupp är förknippad med desto mer tenderar individen att identifiera sig med denna (Ashforth och Mael, 1989). Detta märks bland de som arbetar i team att

de, identifierar sig i högre grad med gruppen än de som endast identifierar sig i allmänhet med övriga kollegor på arbetsplatsen. Detta kan bero på att de som arbetar i team har samma arbetsuppgifter och förutsätts att samarbeta. Detta leder till en polarisering bland de som arbetar i team, där de ser den egna gruppen som mer distinkt och andra grupper som annorlunda från den egna. Även om grupperna liknar varandra till hög grad vill man hitta skillnaderna för att positionera den egna gruppen i bättre dager. Ashforth och Mael (1989) beskriver hur grupper tenderar att jämföra sig med andra grupper som liknar dem snarare än är olika. Grupper som inte liknar den egna upplevs som perifera och konkurrensen från dessa blir alltså inte lika uppenbar som från närliggande grupper. Även Alvesson och Willmott (2002) framhöll i sin sjätte punkt grupp-kategorisering och gruppanknytning, ett tydligt vi och dom-tänkande, som identitetsreglerande för ett företag. Majoriteten av rekryterarna vi intervjuat verkade till stor del anammat det "vi-mot-de"-tänket om nämndes av författarna, då de på ett socialt kände samhörighet med det egna företaget medan de framhävde skillnaderna mot konkurrenterna.

Ashforth och Mael (1989) beskriver hur individer definierar sig i olika sociala kontexter utifrån den grupp de uppfattar att de tillhör. På bemanningsföretagen uppfattade alla rekryterare förutom en att de ingick i en grupp. I de fall där de var färre än tio anställda på kontoret tenderade man att identifiera sig med alla kollegorna på kontoret och klassificera dessa som grupp. Gruppen definierar individen liksom individen definierar gruppen (Ashforth och Mael, 1989). De sex rekryterare som uppfattade att de ingick i en grupp ansåg även att de mer eller mindre identifierade sig med denna grupp. De som i högst grad identifierade sig med gruppen, och i förlängningen företaget de arbetade på, var även de som var anställda på företag som satsade mycket på värderingar och diverse annat kulturarbete. Den rekryterare som inte uppfattade att hon ingick i en grupp sa att detta var på grund av företagets starka interna konkurrens.

"Det här är individualismens högberg" – Rekryterare C

Kulturarbetet som uppfattades av rekryterarna på respektive företag kommer att beskrivas mer i stycke 5.2. Företagskultur.

Ashforth *et al.* (2008) utvecklar vidare hur organisationer arbetar med att skapa någon typ av "sensegiving" för de anställda genom att rätt beteende framhävs, tydliggörande av yttre fiende et cetera. Även Alvesson och Willmott (2002) nämner i sina nio punkter motivationsord och förtydligande av moral och värderingar (punkt 3 och 4) som viktiga vid identitetsreglering i organisationer. Tre av de intervjuade bemanningsföretagen tog upp att de hade interna tävlingar kontinuerligt. Detta var ett sätt för företagen att skapa en tävlingsinriktad stämning och framhålla resultat som styrande. Mer om tävlingarnas roll under avsnitt 5.2.7 ritualer. Den yttre fienden sågs i många fall som övriga företag i bemanningsbranschen. Fyra av de sju rekryterarna sa spontant, utan en direkt fråga, att just deras företag hade en låg personalomsättning samtidigt som de påpekade att alla andra företag i branschen hade väldigt hög omsättning. Hastigheten på omsättningen på företagen kan enligt Ashforth och Mael(1989) ha att göra med lojaliteten till företaget. Lojaliteten ökar vid högre identifiering med företaget och kan därmed sänka personalomsättningshastigheten. Vi urskilde en högre grad av lojalitet, och starkare identifiering, hos rekryterarna som påpekade att deras företag hade låg personalomsättning och påvisade ett tydligt "vi mot dem"-tänk.

Även de som förringat bemanningsbranschen och påstått att den leder till kortsiktighet på arbetsmarknaden, alltså omvärlden i någon mån och speciellt media, blir ofta sedda som fiender.

"Äldre är lite mer negativt inställda. Ehh, bemanningsbranschen har fått dåligt rykte, och det har också varit befogat i vissa fall... men ibland får vi nog för lite mycket skit för vi gör ju egentligen en väldigt god gärning. (...) Man får ju hela tiden försvara sig liksom. Det är många som tror att man inte går enligt avtal och ger för låga löner och så vidare... att det är något kryphål för företag och så vidare."

- Rekryterare A

Fem av rekryterarna pratade om att de erbjöd långsiktighet och kvalitet. Ashforth *et al.* (2008) beskriver just hur individer väljer vad de berättar om sig själva och hur detta inkorporeras i organisationsidentiteten, samtidigt som organisationsidentiteten formar

berättelserna. Dessa var antagligen ett svar på de fördomar som cirkulerar. De ville visa att fördomarna är falska för att legitimera sig själva. Naturligtvis vill ingen förknippa sig med ett företag eller en bransch som förväntas utnyttja sina anställda och jobbar kortsiktigt, utan detta är någonting som man undviker att identifiera sig med.

En av de intervjuade rekryterarnas företag har numera gått i konkurs. Hon var en av de två rekryterarna som allra minst identifierade sig med organisationen och i minst utsträckning upplevde en gemensam kultur. Detta skulle kunna vara en av anledningarna till att företaget misslyckats med att generera vinst. Att skapa en stark organisationsidentitet och en mer eller mindre gemensam kultur för de anställda ses som en framgångsfaktor (se avsnitt 3.2). Företaget hade antagligen vunnit på att se över sin strategi för en organisationsidentitet. Dessutom var rekryteraren som vi intervjuade på väg att lämna företaget efter vår intervju. Detta är ytterligare ett tecken på att hon, bland andra faktorer, inte identifierade sig med organisationen. Hade hon gjort det hade hon haft större anledning att stanna, i enlighet med vad Highhouse och Thornbury (2005) säger.

På branschnivå var det flera av rekryterarna som påpekade att branschen var präglad av hög konkurrens, högt tempo och stor press. Utifrån detta utläser vi författare att de ser sig själva som tävlingsinriktade och stresståliga människor. På så sätt positionerar de sig själva som yrkesgruppen rekryterare i bemanningsbranschen. Alla utom en ansåg att det var ett vanligt förstajobb, då man fick se alla aspekter av arbetsmarknaden. Enligt en av rekryterarna ledde detta till att de som faktiskt stannar kvar i branschen får "en annan trovärdighet". Av detta kan vi dra slutsatsen att de som faktiskt väljer att stanna i bemanningsbranschen är en speciell kategori människor, det vill säga de som klarar högt tempo, hög konkurrens och att ständigt vara serviceminded. Vi har också beaktat att det är mycket möjligt att företagsledningarna ytterligare spär på diskursen att de verkar i en flexibel bransch som ställer höga krav på rekryterarna. Alvesson och Willmotts (2002) punkt nio handlar just om hur företag genom att definiera kontexten identitetsreglerar de anställda. Självklart vill ledningen att de anställda ska prestera sitt yttersta och vara flexibla för att generera vinster för företaget. Dessutom lockar en image av tävlingsanda och prestation till sig duktiga rekryterare. Ingen vill jobba på ett företag som inte profilerar sig som framåtsträvande.

Ashforth *et al.* (2008) och Walsh och Gordon (2008) beskriver yrket som en källa till identifikation. Rekryterarna uttrycker dock själva inte explicit att de identifierar sig med just yrket rekryterare. De säger däremot att de gillar att jobba med människor och att de anser sig klara av de speciella krav som ställs i bemanningsbranschen. De verkar alltså, som ovan nämnt, snarare identifiera sig med yrkesgruppen rekryterare i bemanningsbranschen än rekryterare i allmänhet. Detta styrks av det faktum att alla utom två av de vi intervjuade hade jobbat i branschen relativt länge, över 5 år, och att ingen av rekryterarna i nuläget planerade att byta bransch. Vad vi kan utläsa av detta är att de vi har intervjuat identifierade sig med yrket rekryterare i bemanningsbranschen, men i olika grad med företaget. Anledningen till att en av de övriga två inte gjorde detta i samma grad kan ha varit att hon var relativt ny i branschen, samt att detta var hennes första jobb. Den andra rekryteraren som inte uppvisade dessa drag var däremot äldst av alla rekryterare, men hade endast verkat inom branschen i mindre än ett år. Hon hade tidigare suttit på höga poster i större företag. Av denna anledning verkade hon snarare identifiera sig med sin karriär, och i hög grad inkorporera sin yrkeshistoria i identiteten. Som Ashforth *et al.* (2008) påpekar så verkar en idiosynkratisk karriär i hög grad forma identiteten vilket den också tycktes ha gjort i hennes fall. Tack vare de jobb hon haft ansåg hon sig ha erfarenhet i vilka kompetenser som krävs för att bli en god chef. Hon jobbar idag med både chefsrekrytering och det hon kallade för "vanlig" rekrytering.

Alvesson och Willmott (2002) nämner i sin punkt sex att kunskap och kompetens är viktiga vid identitetsreglering. Utöver ovan nämnd rekryterare som i hög grad formade sin identitet utifrån sin kunskap och kompetens, verkade det som om rekryterarna snarare legitimerade sig genom sin personlighet och inställning, snarare än deras utbildning och akademiska bakgrund. Av detta drar vi slutsatsen att företagen främst gick på just personlighet och karisma när de anställde rekryterarna till företaget och i lägre grad fokuserade på specifik utbildning. Dock var det flera som nämnde i intervjuerna att övriga på kontoret hade läst till personalvetare och motsvarande. Detta styrker vår observation att rekryterarna snarare definierar sig och legitimerar sig utifrån sitt yrke, det vill säga som rekryterare i bemanningsbranschen. Genom att göra detta säger de även att de klarar branschens hårda krav, snarare än genom utbildning och dylikt.

Tre av bemanningsföretagen framhöll den lokala förankringen som viktig för organisationsidentiteten. Detta kan också vara ett mer konkret sätt för ledningen att profilera sig utifrån den direkta kontexten, närmiljön. De framhöll att de hade ett stort nätverk i Skåne. En av rekryterarna underströk att de är väldigt lokalpatriotiskt i Skåne, att det var annorlunda än hos "08orna" på huvudkontoret. För henne var det viktigt att uttrycka att hon var skåning, då detta var en del av hennes identitet. En annan av rekryterarna nämnde att det vore "dumt att inte dra nytta av den lokala skillnaden."

Sammanfattat så förekom det i samtliga företag identitetsreglering av någon form, av det vi kunnat analysera genom intervjuerna (alla företag fanns med på minst två av Alvesson och Willmotts (2002) punkter). Det ska tilläggas att företagen i sig inte nödvändigtvis gjort detta explicit för att få reglera individernas identitet. I de två företagen där rekryterarna till stor del inte identifierade sig med företagen och organisationsidentiteten, så kunde vi ändå urskilja särskilda faktorer som pekade på att företag ändå *försökte* att få individerna att identifiera sig med organisation, om än mindre framgångsrikt. En observation som bör poängteras, är att rekryterarna som intervjuats även tenderade att identifiera sig med sitt yrke och de speciella krav som ställdes på samtliga som verkade inom branschen. Vidare följer ett stycke där vi går djupare in på den uppfattade företagskulturen och applicerar identitetsteorier ytterligare på denna.

## **5.2 Kultur**

*Under detta avsnitt kommer vi att analysera rekryterarnas upplevda kultur med föregående identitetsteorier som betraktningssvinkel. Vi kommer återigen göra det i kronologisk ordning. Vid behov av mer utförlig beskrivning så hänvisar vi till respektive begrepp under teorin, under samma rubrik och numrering. Vi kommer ständigt att återknyta till föregående analysavsnitt och göra mer utförliga analyser av särskilda ämnen som togs upp i avsnittet 5.1 Social Identitetsteori.*

### **5.2.1 Värderingar**

I företagets kärnvärden hittar man de värderingar ledningen valt att lyfta fram, vilka värden som säger något om företaget. Det märktes under intervjuerna tydligt vilka

företag som arbetade aktivt med att framföra kärnvärdena och vilka som inte gjorde det. Att anpassa sig efter rådande normer och värderingar i ett företag är en viktig del i skapandet av "vi och de" menar Ashforth *et al.* (2008), något som man har lyckats bra med i bemanningsbranschen. Även i de fall där värderingarna inte lyftes fram tydligt fanns det dock en uppfattning om hur man arbetade på andra bemanningsföretag.

Vid rekryteringen spelade kandidatens personlighet och värderingar roll, utöver kompetens, påpekade samtliga rekryterare. Vidare förklarade de att de gällde att hitta en person som de trodde kunde passa in på kundföretagets arbetsplats. Flera påpekade även att det var svårt att bortse från sina egna värderingar, och en uttryckte sig tydligt när hon förklarade att det gällde att "ta på sig kundföretagets kavaj". När det handlade om att rekrytera någon till företaget var värderingarna och personligheten hos den jobbsökande viktiga. Detta då det delvis handlar om att uppehålla det Walsh och Gordon (2008) kallar den yrkesmässiga identiteten. Två av rekryterarna sa rätt ut att de anställde folk de själva skulle vilja arbeta med. En av dessa två påpekade även att alla som anställs av företaget ska platsa att arbeta på kontoret med henne, även om de är utyrda till ett kundföretag, vilket kan tyda på att de värderingar som hon uppfattar finns på hennes företag måste finnas även hos konsulten.

Eftersom branschen präglas av hög konkurrens är det föga förvånande att interna tävlingar förekommer, både inom arbetet men även friskvårdsinriktade tävlingar. Då tävlingsincitamenten troligtvis kommer uppifrån visar ledningen vad de värderar hos sina anställda nämligen, en stark tävlingsinstinkt och målinriktning så som beskrivs i avsnitt 5.2.3 Ritualer.

De flesta nämnde kvalitet som en viktig faktor när det handlade om vad företaget skulle lämna ifrån sig. En av rekryterarna som arbetat länge på samma företag sa att allt hennes företag lämnade ifrån sig skulle ha hög kvalité, inte bara konsulter utan även all sorts material som lämnade företaget såsom brev och mail. Rekryterarna pratade en del om hur mycket de arbetade med kvalitet och hur inget av de andra bemanningsföretagen gjorde det. Enligt Ashforth och Mael (1989) handlar det om att utmärka sin egen grupp som bättre och mer prestigefull. Vi tycker oss här skönja en viss stolthet och social identifiering med företagets värderingar bland de rekryterare som



pratade om kvalitetsarbetet på deras företag. Det var "vi mot dem", och även om alla företag verkade agera på samma sätt och ha liknande värderingar, fanns det ändå en tydlig skiljelinje mellan dem.

Fem av sju rekryterare påstod att deras företag inte arbetade aktivt med marknadsföring utåt, utan att de arbetade utifrån renommé och gott rykte. Då man vill tillhöra ett företag med gott rykte skapar det en starkare identifiering med företaget, speciellt ifall det verkligen sedan också står för sina värderingar. I de två företag där de sade sig arbeta mycket med annonsering handlade denna annonsering främst om reklam på internet. Huruvida de andra företagen verkligen inte använder sig av reklam har inte inkluderats i vår undersökning. Allmänt handlar det om att skaffa kunder och behålla dessa, för att sedan trycka på sin erfarenhet när de skaffar nya kunder. Det verkade på vissa företag att ses som lite "fult" att arbeta med marknadskampanjer medan det var en fördel att vara känd ryktesvägen inom branscherna där man är verksam. Även här märktes hur man försökte legitimera sig själv och företaget genom att särskilja sig från övriga företag i branschen.

Trots den höga konkurrensen bemanningsföretagen emellan, verkade det finnas en stark social identifiering då man stannar i branschen, även om personalomsättningen är hög på de enskilda företagen. Liksom i fallet med vad man tror om de andra företagens kvalitetsarbete nämnde fyra av rekryterarna att de hade en ovanligt låg omsättning av personal jämfört med övriga företag i branschen. Huruvida detta stämmer eller ej kan vi författare ej uttala oss om, men om fem av sju företag påstår att de har lägre personalomsättning än alla företag i branschen är det möjligt att det är något som inte stämmer. Vi kan dock inte uttala oss om detta då det empiriska materialet inte täcker hela branschen. Även här ser vi dock hur man känner en speciell koppling och stolthet till just sitt företag då man även här drar en tydlig linje mellan "vi och de". Rekryterarna påvisade alltså tendenser att polarisera sig själva gentemot övriga rekryteringsföretag – skillnaderna dem emellan angående personalomsättningen verkar vara liten, men ändå försöker de att understryka skillnaderna, som tidigare nämnts i avsnitt 5.1 om social identitetsteori. Den som identifierar sig med sin organisation gör det för att han eller hon upplever att den har hög status. Ingen vill ju identifiera sig med ett företag som har hög personalomsättning. Detta var ett av de tydligare exemplen vi kunde urskilja när

anställda formade såväl som formades av organisationsidentiteten. Endast den rekryterare som identifierade sig minst med sitt företag erkände rätt ut att företaget hade en väldigt hög personalomsättning.

### **5.2.2 Den fysiska miljön samt klädkod**

Enligt Ashforth *et al.* (2008) ägnar sig individen ständigt åt identitetsarbete där kläder och kontorsmiljö är en påverkande faktor på jobbet men även i allmänhet. Fem av kontoren vi besökte vid intervjutillfällena låg i Malmö och de två andra i Lund. Jämfört med kontoren i Malmö, låg kontoren i Lund inte centralt, utan en bit utanför stadskärnan. De två företagen i Lund hade dock även kontor i Malmö, som också var centralt lokaliserade. Detta kan till viss del tyda på att företagen arbetar på liknande sätt gällande sin image, bilden de vill att omvärlden ska ha av dem.

Ju enhetligare kontoren är desto starkare är kulturen då medarbetarna alltid kan känna sig hemma oavsett av vilket kontor de är på menar Deal och Kennedy (1983). En av rekryterarna som identifierade sig mest med företaget hon arbetade på berättade att företagets kontor genomgående såg likadana ut, att de hade samma möbler och liknande planlösningar. Detta leder till att vilket kontor man än var på i Sverige gjorde att man kände igen sig och identifierade sig än mer med företaget istället för endast med de kollegorna på det lokala kontoret.

På företaget där en av rekryterarna som identifierade sig minst med sitt företag arbetade, verkade det snarare vara tvärtom där lokalerna enligt rekryteraren var medelmåttiga.

”Men det hade kunnat vara värre” – Rekryterare B

Enligt henne berodde kontorens utseende på vilken lokal företaget fick tag på, och kunde därmed se ut lite hursomhelst vilket antagligen påverkar inställningen personalen har mot företaget. Allmänt hade företagen lokaler anpassade efter storlek, ju större företag desto större lokaler. Det fanns dock ett undantag, där rekryteraren som intervjuades inte ens hade något eget kontor. Detta var dock inget problem utan skapade snarare en mer familjär stämning och stärkte banden mellan de anställda på det

företaget. En sådan stämning var dock inte eftersträvansvärd på ett annat av företaget, där det öppna kontorslandskapet var störande i arbetet. Rekryteraren som arbetade på det företaget identifierade sig inte heller med företaget och hade heller inte arbetat länge där.

Klädkod påverkar enligt Williams (2009) i hög grad den sociala identiteten och var statuerad på fyra av företagen. Vid officiella tillfällen, som vid kundbesök, fanns det en uppfattning om att man skulle klä sig presentabelt. Då det handlar om representation av företaget för en kund kan detta ses som självklart, dock fanns inte alltid en officiell klädkod för kundbesök, vilket enligt en av rekryterarna ibland resulterade i att folk klädde sig mindre passande på sommaren.

Den rekryterare som uppvisade starkast identifiering med företaget då det kom till klädkod, hade en uttalad policy att jeans inte var tillåtet, och att kostym och slips mer eller mindre var kutym. Han uttalade sig själv:

”Det är kavaj som gäller... eller nej, det är kostym” – Rekryterare F

Vidare så hade företaget en av de mest centrala lokalerna och mest exklusiv inredning. Rekryteraren påpekade flertalet gånger faktumet att företaget hade en viss image och att den fysiska representationen skulle ligga i linje med denna. Individerna i fråga identifierade sig med organisationen, angående dessa attribut, till hög grad.

### **5.2.3 Storytelling myter, legender, hjälte/hjältinneberättelser**

Då de intervjuade företagen relativt sett inte var särskilt gamla (endast ett som var över 50 år) hade de inte utvecklat en stark berättartradition som beskrivs i teoriavsnitt 3.2.2 storytelling myter, legender, hjälte/hjältinneberättelser

Myter, legender och hjälte/hjältinneberättelser förekom endast i begränsad omfattning. Två av företagen hade starka ledarfigurer, vilket också ökar identifieringen med företaget menar Ashforth *et al.* (2008). En av rekryterarna beskrev hur de två grundarna

startade hela verksamheten för 15 år sedan genom att hyra ut sig själva och sina klasskamrater.

”Ja alltså de är ju rätt så fantastiska. De var ju bara, tror de var 19 och 20 år när de började. Och sen gick det bra och kanske gick lite jobbigt de första tre åren som det gör för alla. Men det har ju gått i rekordfart verkligen, det har vuxit otroligt snabbt. De är verkligen två unga entreprenörer som har ett otroligt driv och engagemang återigen de vill verkligen framåt. De har satsat otroligt mycket på det här.” – Rekryterare A

Hon underströk även att grundarna fortfarande hade en central roll i organisationen. Att en av grundarna dessutom profilerar på hemsidans startsida förstärker bilden av att han skulle vara en central hjälte på företaget och någon att identifiera sig med.

Den andra rekryteraren beskrev VD:n, som också grundade företaget, som en högst central figur i företaget.

”Klart att det är hans företag, hans visioner vi jobbar efter” – Rekryterare E

”Vi har ju återkommande träffar så han har dragit den storyn ett par gånger vilket också, det är ju trevligt att veta. Absolut, framförallt de gångerna man tycker att man har det kämpigt så kan man tänka tillbaka till de första åren.” – Rekryterare E

Det hon beskriver är en typisk hjälte, då hans beteende verkade normerande för hela organisationen. Som Ashforth *et al.* (2008) också påpekar, då VD och grundare sammanfaller och är en framträdande person, kommer individerna i organisationen i större utsträckning att identifiera sig med organisationen. En fortsatt inflytelserik grundare kan alltså leda till att de anställda i högre grad identifierar sig med hela organisationen och inte endast med den mindre arbetsgruppen exempelvis. Detta verkar vara fallet i två av de bemanningsföretag som vi intervjuat.

Det finns flera exempel på personer som lyfts fram som ”idealanställda” i

bemanningsföretagen. I tre av företagen utsågs den som presterat bäst vid en speciell tidpunkt/er på året. Framförallt en av rekryterarna lyfte fram den individualism och känslan av internkonkurrens som dessa tävlingar gav upphov till. Varje månad sattes det upp listor över de bäst presterande så att alla kunde se vem som varit bäst, berättar hon. Av detta kan man sluta sig till att hårda resultat i form av siffror var det som premieras i den organisationen. Företaget präglades av en högpresterande kultur, vilket därmed även blev en del av organisationsidentiteten. Det bör dock lyftas fram att rekryteraren i sammanhanget ägnade sig åt uteslutande rekrytering och att dessa tävlingar endast förekom inom denna avdelning. Därför är det svårt att svara på om den högpresterandeidentiteten främst gör sig gällande för avdelningen eller hela organisationen.

Fem av de intervjuade rekryterarna upplevde inte att de egentligen hade några specifika hjältar i organisationen. Detta kan bero på flera saker. Antingen fanns det inga tydligt framträdande figurer i organisationen som på något sätt statuerar exempel, eller så har vi inte lyckats förklara hjältebegreppet på ett sätt som gör att de kan peka ut dessa. Oavsett anledning så har de funnit andra fenomen viktigare i deras liv i organisationen och att det är andra saker som formar deras identitet. Trots avsaknaden av synliga ledare, var det ändå tre av rekryterarna som favoriserade den egna gruppen. I enlighet med SIT behöver inte en grupp en stark ledare för en stark sammanhållning.

#### **5.2.4 Ritualer**

Ritualer förekommer varje dag på ett företag, en ritual kan vara alltifrån kafferaster till hur man utför sitt arbete rent praktiskt.

På mer eller mindre alla av företagen så skötte rekryterarna sina egna raster. Inga tider var utsatta, utan man hade flexibelt schema dagligen (det krävdes dock att man arbetade inom utsatta timmar på dagen, till exempel 08-17). Rekryterarna var till stor del i sitt arbetsutförande fria – det enda som egentligen var statuerat var hur rekryteringsprocessen skulle gå till. När de sedan gjorde det, hur de planerade sin dag et cetera, var upp till dem själva.

Måndagsmöten, eller ett tidigt veckomöte, var vanligt förekommande och fanns i fem av sju av företagen. Mötena var ofta av karaktären att veckans aktiviteter diskuterades samt att de anställda fick en chans att konversera och rådfråga varandra. Vi som författare kunde i många av fallen urskilja en platt mötesform, som inkorporerade samtliga anställda på kontoren. Av detta kan man dra slutsatsen att dessa företag kan ha velat få de anställda att känna gemenskap och agera "sensegiving" för de anställda. Det verkade även som att mötena hade en stor social betydelse utöver den formella, arbetsrelaterade betydelsen.

Många av företagen anordnar interna tävlingar, både arbetsrelaterade och friskvårdsorienterade, för att uppmuntra tävlingsinstinkten som genomsyrar bemanningsbranschen. På ett av företagen var den interna konkurrensen mycket stor, varje månad sattes resultaten varje individ på företaget hade presterat till allmän beskådan på kontoret. Rekryteraren som arbetade där identifierade sig inte alls med företaget eller sina medarbetare, utan såg dem som sina konkurrenter. Det var dock bara på det företaget som den interna konkurrensen var så hög, på de andra företagen hade man mindre arbetsorienterade tävlingar, till exempel inom friskvård. De interna tävlingarna som hade mer trivial form i företagen hade således större stöd och identifierades tydligare med, än de som var mer seriösa och baserades på ren kvantifierbar data.

På två av företagen hade man interna forum där bland annat personer som presterat extra bra lyftes fram, vilket kan ses som en sorts tävlande då man antagligen som tävlingsinriktad gärna vill synas. Det skapar även det Ashforth *et al.* (2008) beskriver som "sensegiving", organisationen uppmuntrar det önskvärda beteendet vilket skapar mening för de anställda. Dock påpekades de flesta att dem man verkligen tävlade mot var de andra företagen, konkurrenterna. Detta tycktes stärka identifieringen med den egna gruppen och ytterligare polarisera de utomstående grupperna.

Företagsfester är ett sätt att stärka den sociala identiteten med gruppen och ett tillfälle att samlas under mindre formella former. Även uppsamlingar och kickoffer på huvudkontoret kan räknas till denna del. På två av företagen var detta mer

förekommande än på övriga. En av dessa rekryterare nämnde speciellt hur dessa uppsamlingstillfällen med övriga anställda i Sverige stärkte identiteten då hon sa:

”Vi är ganska lika, rätt generellt” – Rekryterare D

När hon sa detta menade hon att de trots olika åldrar hade liknande driv, personligheter, intressen och i viss mån liknande utseende.

### 5.2.5 Språk och diskurser

Språket förstärker den sociala identiteten genom att både skapa den och formas av den. Huruvida det förekommer ett specifikt språk inom bemanningsbranschen framgick ej under intervjuerna, vi kan endast spekulera i att det antagligen finns något utmärkande språk bland rekryterarna då det ändå är en rätt specifik yrkesgrupp. Man tenderar enligt en av rekryterarna att diskutera mycket sinsemellan på jobbet, vilket antagligen leder till framväxten av en specifik jargong.

På ett av företagen hade man kurser i hur man skriver annonser, vilket är en sorts marknadsföring eftersom företaget inte sysslar med annan reklam är annonserna sättet de syns på. Två andra rekryterare berättade att all skrift som kommer från respektive företag ska vara proffsig och av hög kvalitet. Denna inriktning på språk handlar dels om legitimitet och proffsighet från företagets sida, men är även ett sätt att bygga den sociala identiteten hos individen som antagligen tar till sig i alla fall delar av detta språkbruk i vardagen.

Rekryterare på bemanningsföretag är mer försäljare enligt en av rekryterarna:

”Det finns en skillnad hur jag ser den traditionella bilden av rekryterare och hur jag ser en rekryterare hos oss... (...) Här jobbar du som försäljare” – Rekryterare G

En diskurs att ta hänsyn till vid analysering av bemanningsföretag var det blåsväder branschen hade varit i under många år. Världsbilden hos dem som verkade inom branschen var annorlunda än vad de utomstående hade av dem.

”Media är ganska bra på att trycka ner bemanningsföretag” –  
Rekryterare D

Övriga rekryterare håller med om att branschen inte riktigt har blivit accepterad än. Enligt en av rekryterarna har branschen fått ”oförtjänt mycket skit”. De två rekryterare som har varit med i branschen lite längre har dock börjat märka av att synen på den har förändrats de senaste åren ju mer branschen expanderar, det har ”hänt extremt mycket” sa den ena. Även den andra rekryteraren nämnde att det förut ansågs som sämre att vara anställd på ett bemanningsföretag, att det inte var ett ”fint” yrke. De olika uttalandena kan tolkas som att den sociala identiteten stärks genom självförsvar - bemanningsbranschen mot övriga samhället. Som Walsh och Gordon (2008) skriver formar individer bilden av organisationsidentiteten bland annat genom att lyssna på vad omvärlden säger om organisationen.

Som tidigare nämndes i analysavsnittet av social identitetsteori så kunde vi urskilja att företagen tenderade att sätta titlar på sina anställda innehållandens chef. Utöver anledningarna som nämndes i det avsnittet, så kan användningen av ordet ligga i enlighet med Alvesson och Willmotts (2002) punkt som behandlar definiering av kontexten. Då branschen blivit hårt kritiserad, så kan företagen själva blivit till viss del tvingade att påvisa sin relevans och legitimitet i affärsvärlden. Då kan användandet av en diskurs som ”chef” agera som legitimitetsskapande och ge omvärlden ett seriösare intryck av personen ifråga.

### **5.2.6 Sammanfattning av företagskultur**

Sammanfattningsvis uppfattade vi författare att företagskulturen till stor del formade de anställdas identitet såväl som organisationsidentiteten, på rekryterarnas företag. Värderingar förekom i stor utsträckning, även ifall endast ett fåtal företag hade explicita kärnvärden. Interna tävlingar och belöningsritualer (idealanställda et cetera) verkade ofta vara av trivial form, vilket också rekryterarna tycktes identifiera sig mer emot än de som var av kvantitativ- och rent resultatbaserad form. Mötesformerna som tillämpades i många av företagen verkade även vara av social- samt platt karaktär, vilket agerade ”sensegiving” och gav gemenskap till kontoret.



Diskursanvändningen av chef och kvalitet var även tydlig på många företag. Detta kan till viss del ha att göra med identitetsreglering (speciellt för chef), men förmodligen har omvärldens kritiska syn på bemanningsbranschen haft en ännu större inverkan. Den uppfattade företagskulturen vi kunde urskilja på samtliga företag var på ett eller annat sätt präglad av ett "vi-mot-dem"-tänk, något som rekryterarna verkade identifiera sig till i hög grad. Nästan alla rekryterare verkade anamma organisationsidentiteten gällande det området, och på något sätt se sitt företag som "bättre". Vi författare uppfattade att fyra av de sju intervjuade rekryterarna identifierade sig gentemot organisationen på ett djupt plan, medan en snarare bedrev situerad identifikation. Övriga två individer utövade på sin höjd situerad identifikation vid enstaka företeelser, och identifierade sig förmodligen mot andra faktorer som vi inte lyckats utröna (till exempel privatliv och familjeliv).

## 6. Resultat och slutsatser

### 1 Hur legitimerar rekryterarna sig själva gentemot övriga branschen samt omvärlden?

Legitimering av arbetsrollen baseras bland annat på akademisk utbildning, starka ledare och titlar. Förutom akademisk utbildning kommer legitimering ofta uppifrån för att stärka moralen hos de anställda. Det kan vara genom att skapa nya chefstitlar som egentligen inte innebär någon förändring av arbetsuppgifterna, eller genom att skicka de anställda på kurser. Men legitimering kan även komma från mindre konkreta källor, såsom värderingar och osynliga krav. Exempelvis har vår studie visat att rekryterarnas yrkesidentitet bland annat formats av det höga tempot, den starka konkurrensen mellan bemanningsföretagen samt omvärldens, då speciellt medias, kritik. Detta har lett till att man både medvetet och omedvetet positionerar sig själv och rättfärdigar sitt arbete. Bemanningsföretagens ledningar verkar ha tagit till sig kritiken och arbetar aktivt på att förbättra villkoren för konsulter och övriga anställda. Detta har också underlättat i rekryterarnas identitetsarbete, då få vill identifiera sig med företag i en bransch som anses utnyttja folk. Av det arbete som bemanningsföretagens ledningar har gjort kan andra företag lära sig då de har lyckats underlätta de anställdas legitimering av sitt arbete och skapa en yrkesstolthet. Trots kritiken från omvärlden anser de rekryterare vi har intervjuat det attraktivt att arbeta som rekryterare inom bemanningsbranschen.

De intervjuade företagen även kände ett behov av att särskilja sig från övriga företag i bemanningsbranschen. Denna polarisering märktes tydligt under intervjuerna då alla rekryterare nämnde "vi gör inte så men de andra gör det" någon gång. Då alla företagen har liknande tjänster och så gott som likadana rekryteringsprocesser är det extra viktigt för individerna att hitta det som skiljer dem från andra företag. Man vill inte vara som alla andra, kanske just på grund av att man faktiskt är det. Man försöker definiera den egna gruppen på ett annorlunda sätt och pratar därför om "vi mot dem". De andra företagen grupperas ihop och tillskrivs de negativa drag som bland annat uttalas i media. Omvärldens kritiska diskurs har format de företag vi har intervjuat, vilket även leder till en "vi mot omvärlden"-definiering. Utifrån de sju rekryterare på de bemanningsföretag vi intervjuat, som alla nämnt kritiken från omvärlden, drar vi

slutsatsen att trots denna gemensamma faktor försöker man bortförklara kritiken med att den endast är sann för de andra företagen i branschen. Man positionerar sig mot andra företag genom att påstå sig vara annorlunda, säga att det är de andra företagen som beter sig "fel". Alla vi intervjuade sa sig erbjuda långsiktighet, kvalitet och trygghet. De menade att de faktiskt hade kollektivavtal, att kunden alltid träffar samma personer hos oss, inte som hos de andra där anställningsvillkoren för konsulter är osäkra och personalomsättningen är hög.

Vi föreslår att företag borde arbeta mer med social identitet då det finns mycket att vinna på detta. Företaget kan knyta de anställda närmare till sig, skapa en stolthet i att arbeta just på företag A exempelvis. När en individ fullt ut identifierar sig med organisationen kommer denne att agera i linje med organisationens värderingar. Det som är bäst för företaget blir det som är bäst även för individen och vice versa. Det är samtidigt viktigt att beakta att kultur och identitetsarbete kan anses vara två "trendiga" teoriområden. Många företag har antagligen lyft detta då det ligger i dagens tidsanda utan att egentligen tillskriva det en djupare innebörd.

## **2 Hur växer en stark social identitet fram hos rekryterare och vilka kulturella faktorer påverkar denna?**

Vi kommer först besvara den första delen av frågan, hur den sociala identiteten växer fram och blir starkt förknippad med organisationen. Det som påverkar de anställdas sociala identitet i förhållande till företaget är deras bakgrund men även företagsledningens försök att styra. Företagsledningen kan styra genom identitetsreglering samt genom försök att forma företagskulturen, och genom detta få individen att uppfatta organisationsidentiteten och ta till sig denna. Individens sociala identitet formas även av bland annat yrkeshistoria, civilstånd och kön men på arbetet tar man ofta till sig en annan social identitet, sin yrkesidentitet.

Det gäller att anställa de individer som har de värderingar som företaget står för. Annars kommer företaget behöva identitetsreglera i större utsträckning. Formandet av en gemensam organisationsidentitet blir betydligt enklare om värderingarna de anställda och företaget har till viss del sammanfaller. De sju rekryterare i bemanningsbranschen

som vi har intervjuat framhöll alla det höga tempo och den press som yrket innebar. De som varit länge i branschen verkade identifiera sig med yrket "rekryterare i bemanningsbranschen", då de hanterade de speciella förutsättningarna i branschen. För att klara de krav som ställs måste du vara tävlingsinriktad, social och stresstålig. Detta verkade vara någonting som i hög grad formade deras sociala identitet och dessa drag spår företagen på genom att bland annat framhäva värderingar, legender, logotypen och ha tävlingar och utmärkelser. Här verkar deras företag ha lyckats med att nå ut med dessa positiva värden och få de anställda att faktiskt ta till sig och arbeta utifrån dem. Trots den kritik bemanningsföretagen har fått har de ändå lyckats skapa en stolthet bland sina anställda. Kanske är det till och med tack vare den tydliga yttre fienden som den enligt oss uppfattade sammanhållningen har uppstått. I vissa fall kan en yttre fiende skapa en starkare gruppsammanhållning och i andra fall kan det snarare bli tvärtom då ingen vill förknippas med företaget i fråga. Andra företag kan snegla på bemanningsföretagens sätt att arbeta med sina anställdas identitet och dra lärdomar.

Problem kan uppstå då företag har alltför liknande värderingar och sätt att arbeta, detta kan skapa en lojalitet mot branschen i stort istället för mot det enskilda företaget. Även om man identifierar sig starkt med företaget man arbetar på eller inte verkar det vara ganska lätt att skifta lojaliteten till ett annat företag, kanske för att de är såpass lika varandra egentligen. Det kan även bero på tidsåldern vi lever i idag, där det är ovanligt att man stannar kvar på samma jobb resten av livet. Att arbeta på samma företag, speciellt i en så rörlig bransch som bemanningsbranschen, mer än fem till tio år uppfattades som ovanligt bland de intervjuade. Därav blir företagens arbete med att få en unik kultur och specialisering viktigt, även om det kanske inte alltid lyckas eftersom det faktiska arbetet som utförs och tjänsten som tillhandahålls till kunden i slutändan är relativt identisk. Det är dock viktigt att ha i åtanke att de som identifierar sig mer med sitt företag tenderar att vara mindre kritiska till det egna företaget, och kommer därför framställa företaget i bästa möjliga dager. De intervjuade har här framfört sin egen åsikt om företaget, vilken har varit positiv, huruvida denna överensstämmer med övriga anställdas åsikter vet vi ej.

## Kunskapsbidrag och förslag till framtida forskning

I branscher som fått stark kritik blir "vi mot de" tänket företagen emellan tydligt. Social identitet hos de anställda kan då formas utifrån de förutsättningar som råder i branschen och inte endast de som råder i de egna företaget. Företaget bör alltså ses i det större sammanhanget. Det blir samtidigt viktigt att positionera det egna företaget som annorlunda då företagen i branschen arbetar på likartade sätt. Att arbeta med social identitet och kultur kan vara ett effektivt sätt att göra detta på.

Det är extra viktigt att rekryterarna har en stark social identitet då de innehar en nyckelroll på bemanningsföretagen och även i andra företag. Om de efterlever de värderingar företaget har kommer de i större utsträckning anställa personer med liknande värderingar vilket gynnar företaget ännu mer. Vår studie har visat att rekryterare ofta anställer personer som har liknande värderingar och personlighet som de själva.

Vår uppsats har gett upphov till ytterligare frågeställningar. Vad är egentligen en "bra" rekryterare? Hur skapas en rekryterare som alltid anställer den ideala personen? Frågan är om det ens är möjligt att alltid hitta rätt kandidat. En studie som undersökte detta vore väldigt intressant om än svår att utföra i praktiken.

Kan det finnas en gemensam social identitet som mer eller mindre sträcker sig över en hel bransch? Någon typ av branschidentitet? Vi gjorde utförliga sökningar på Summon och liknande sökmotorer, men fann inga relevanta teorier/studier på variationer på begreppen identitet och bransch. Givetvis kan en gemensam identitet inte innefatta så pass många människor, men där kan finnas gemensamma drag som trots allt präglar branschen.

Hur formas konsulternas sociala identitet? Hur får man dem att vara lojala mot bemanningsföretaget och kundföretaget? Det är viktigt för bemanningsföretaget att behålla konsulterna på längre sikt då de är den största inkomstkällan. Blir konsulterna mer lojala med kundföretaget och tar fast anställning där förlorar bemanningsföretaget i långa loppet. Å andra sidan måste konsulterna vara lojala mot kundföretaget för att kunna utföra ett bra arbete där och det är just duktiga konsulter som

bemanningsföretagen överlever på.

Bemanningsbranschen är relativt ung i Sverige och därför finns det givetvis ännu fler synvinklar att betrakta denna utifrån. Vi har med denna uppsats försökt att åtminstone fylla i med en pusselbit.

## Källförteckning

### Artiklar:

Albert, S., Ashforth, B.E., & Dutton, J.E. (2000) *Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges*, Academy of Management Review, 2000, Vol. 25, No. 1, s. 13-17

Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Sage Publications. Wiltshire

Alvesson, M. & Willmott, H. (2002) *Identity Regulation As Organizational Control: Producing the Appropriate Individual\**, Journal of Management Studies, 39:5 July 2002

Ashforth, B. E., Harrison, S. H. & Corley, K. G. (2008), *Identification in organizations: An examination of four fundamental questions*, Journal of management 34: 325

Blake E. Ashforth & Fred Mael (1989) *Social Identity Theory and the Organization*, Academy of Management Review, 1989, Vol. 14, No. 1, 20-39

Gareth, M. (1997). *Organisationsmetaforer*. Sage Publications. New Delhi

Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002) *The Dynamics of Organizational Identity*, Human Relations 55: 989 – 1018

Highhouse, S., Thornbury, E. E. & Little, I. S. (2005) *Social-identity functions of attraction to organizations*, ScienceDirect, Organizational behaviour and human decision processes, USA

Håkansson, M. (2011) *Sysselsättning i kommuner och län 2010, korrigerad version 2012-04-12 - Registerbaserad arbetsmarknadsstatistik*, ISSN 1654-2703 Serie Arbetsmarknad – AM 32 SM 1101, Statistiska Centralbyrån

Joonas, P & Eskilsson, E. (2010) *Bemanningsbranschen 1985-2005: En bransch i förändring?* Swedish Institute for Social Research. Stockholm University

Kosmala, K., Xian, C. (2011) *Guanxi dynamics and identity construction - An interpretive look at the Chinese professional service firms*, Critical perspectives on international business, Vol. 7 Iss: 3 pp. 202 – 223

LeCompte, M & Goetz, J (1982) *Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research*. 1982 52: 31 REVIEW OF EDUCATIONAL RESEARCH. Sage Publications

Marziliano, N. (1998) *Managing the Corporate Image and Identity: A Borderline Between Fiction and Reality*, Int. Studies of Mgt. & Org., vol. 28, no. 3, Fall 1998, pp. 3-11

Ström, V. (2012) *Därför hittar Google så smarta lösningar*, Dagens industri Y, nummer ett, 8-21 maj 2012

Walsh, K. & Gordon, J. R. (2008) *Creating an individual work identity*, Human resource management review, USA

Williams, N. *Employers take regulatory stance on dress codes*. Personnel Today, 12/1/2009

### **Böcker:**

Alvesson, M. & Berg, P. O. (1988) *Företagskulturochorganisationssymbolism*, Lund, Studentlitteratur

Alvesson, M & Per Olof (book manuscript to be published in 1991) *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, by De Gruyter, Berlin

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, upplaga 3, Studentlitteratur. Polen

Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber

Dahlgren, G. & Witt, P. (1985) *FÖRETAGSKULTUR – en granskning av forskningen om företagskultur samt presentation av affärskulturbegreppet*, Ekonomiska Forskningsinstitutet. Stockholm

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1983) *Företagskulturer*. TIMO förlag AB. Vänersborg

Esaiasson, P. Gilljam, M. Oscarsson, H. Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Norstedts Juridik. Visby.

Mead, G. H. (1934) *Mind, self, and society: from the standpoint of a social behaviorist*, University of Chicago press, Chicago



Walter, L. (2005). *Som hand i handske. En studie av matchning i ett personaluthyrningsföretag*. Bokförlaget BAS. Kungälv

Watson, T. (2006) *Organising and managing work*, upplaga 2, Pearson Education. Edinburgh

### **Internetkällor:**

Gordh Humlesjö, A. (2010) *Arbetsgivare tjänar stora pengar på hyrd personal*, [http://svt.se/2.126813/1.1852910/arbetsgivare\\_tjanar\\_stora\\_pengar\\_pa\\_hyrd\\_personal](http://svt.se/2.126813/1.1852910/arbetsgivare_tjanar_stora_pengar_pa_hyrd_personal), SVT, (hämtad 2012-05-24)

Om Bemanningsföretagen (2012-05-07)

[http://www.bemanningsforetagen.se/om\\_oss\\_och\\_almega](http://www.bemanningsforetagen.se/om_oss_och_almega), (hämtad 2012-04-14)

Swedin, D. (2011) *Daglönarna har kommit tillbaka - Otrygg anställning på väg att bli norm*

<http://mobil.aftonbladet.se/ledare/ledarkronika/danielswedin/article13892095.ab?partner=www> Aftonbladet, hämtad(2012-05-24)

### **Intervjuer:**

Intervju A. 2012-04-17, 15.30, Malmö

Intervju B. 2012-04-19, 09.30, Lund

Intervju C. 2012-04.24, 09.00, Malmö

Intervju D. 2012-04-11. 10.00, Lund samt 2012-04-23, 10.00, Lund

Intervju E. 2012-04-17, 08.30, Malmö

Intervju F. 2012-04-17, 15.30, Malmö

Intervju G. 2012-04-11, 14.00, Malmö