

**Flexibel arbetsmarknad i fokus  
– en studie av nya  
anställningsförhållanden**

**Ioannis Tsoukalas**

Score Rapportserie 2003:9  
ISBN 91-89658-17-5  
ISSN 1404-5052

*Flexibel arbetsmarknad i fokus*  
– en studie av nya anställningsförhållanden

**Ioannis Tsoukalas**  
Tel. 08-16 33 71  
e-post: [ioannis.tsoukalas@socant.su.se](mailto:ioannis.tsoukalas@socant.su.se)

SCORE  
Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor  
106 91 StockhoSCORE

## **Abstract**

The current study is an investigation of flexible employment forms. It is based on a series of interviews and focus group discussions conducted with employers and employees across a wide range of organizational settings, both public and private. The aim of the study has been to capture the participants own experiences and to couple those with relevant theoretical models in order to augment our understanding of the complexities of the flexible employment market. In order to do so the study has been divided in three wide, put partially overlapping, thematic units: social cohesion and individualization, blended workforce and loyalty, and learning and organizational forgetting. The theoretical tools used in analyzing the empirical findings have mainly been drawn from sociology, cultural theory and organizational studies. In the end the results are summarized and a number of tentative conclusions are presented.

# INNEHÅLL

<b>1. Introduktion</b>	5
Syfte	7
Projektets upplägg och utförande	9
<b>2. Social gemenskap och individualisering</b>	11
Inledning	11
Arbete med slutdatum: tillfälligt anställd personal	12
Dubbla tillhörigheter: uthyrd personal	15
-Strukturellt utanförskap	15
-Speciella arbetsförhållanden	17
-Konsultrollens ljusa sida	17
Social gemenskap, hybriditet och mentala gränsdragningar	19
Föreställningsstil och myndighetskultur	22
<b>3. Blandad arbetskraft och lojalitet</b>	24
Inledning	24
Den pluralistiska arbetsplatsen	25
-Defensiva rutiner och organisatorisk tröghet	27
-Liminalitet och förändring	29
Differentiering	32
-Skillnader mellan organisationer	32
-Skillnader inom organisationer	33
-Skillnader bland de flexibelt anställda	33
Lojalitet	34
-Skiftande sociala kategoriseringar: lojaliteten undermineras	36
-Emotioner och retorik: lojaliteten underbyggs	40
-The Real Thing: det förkroppsligade bandet till arbetsplatsen	41
-Social identitet i den nya ekonomin: improvisation och flörtighet	44
-Hur håller folk ihop sina splittrade arbetsliv?	46
Integration och effektivitet	46
-Den virtuella gemenskapen	48
<b>4. Lärande, kompetensutveckling och organisatorisk glömska</b>	50
Inledning	50
Att träda in i fältet: beredskap och kognitiva scheman	51
Inläring genom anpassning: default hierarkier och imitation	53
-Inlärningsmetod och förändringsbenägenhet	57
Kompetensutveckling	57
Organisatoriska förbindelser och kunskapsöverföring	59
-Selektionseffekter: kontinuitet i en flexibel arbetsmarknad	60
Organisatorisk glömska	61
-Den intelligenta strukturen	62
Symbolanalytikern: den flexibla ekonomins personifiering	64
<b>5. Slutsatser</b>	67

**6. Litteraturlista**

71

**7. Bilaga**

74

## 1. Introduktion: Flexibilitet och tjänsteproduktion på en föränderlig arbetsmarknad

En viktig fråga som dykt upp i kölvattnet på de senaste årens organisatoriska förändringar är om den sociala gemenskapen, lojaliteten och det gemensamma lärandet på landets olika arbetsplatser håller på att urholkas till förmån för en allt mer individualistisk inställning till arbete och karriär. Frågan om detta har ägt rum och vilka de långvariga konsekvenserna av en sådan situation blir, för såväl individ som samhälle, har under en längre tid uppehållit samhällsvetare från skilda discipliner. Frågor av denna karaktär är viktiga av flera anledningar. För det första utgör arbete en central del i de flesta människors tillvaro. Förutom det uppenbara att det genererar inkomster så bidrar det även till att ge människor en meningsfull sysselsättning och en känsla av identitet. Fasta och långvariga anställningar har vidare utgjort en grund för solidaritet och kollektiv mobilisering under nästan hela 1900-talet. Först på senare tid har detta etablerade mönster börjat luckras upp. Allt detta gör att man på goda grunder kan anta att förskjutningar inom arbetets domäner även kommer att "spilla över" på andra områden och få märkbara konsekvenser. För det andra hör de organisatoriska förändringarna inom arbetsmarknaden nära samman med vidare samhälleliga förändringar som svept in över de västerländska samhällena. Det är inte bara arbetets förutsättningar som håller på att förändras. De senaste decennierna har även sett mer eller mindre dramatiska förändringar inom områden som t.ex. partipolitik, internationella relationer, familjerelationer och konsumtionsvanor. Den explosionsartade utvecklingen inom transport- och kommunikationsteknologin brukar ofta pekas ut som den viktigaste gemensamma nämnaren bakom dessa förändringar (Toffler, 1980; Urry, 1990; Reich, 1992; Svensson & Orban, 1995; Appadurai, 1996; Hannerz, 1996; Bauman; 1998; Beck, 2002).

Detta komplex av relationer utgör bakgrunden till vår studie. Utgångspunkten utgörs dock av ett antal i Sverige verksamma organisationer där vi närmare studerat arbetets praktiska gestaltning. För detta syfte har två kategorier av arbetstagare valts ut: *tillfälligt anställda* (t.ex. projektanställda, visstidsanställda, timavlönade) och *uthyrd personal* (t.ex. sekreterare, ekonomer, IT-konsulter).<sup>1</sup> Dessa har fått stå som representanter för den s.k. "nya ekonomin" och det flexibla arbetet. Mycket tyder nämligen på att deras förekomst och betydelse i det nya arbetsmarknadsläget har ökat. (Ahrne, 1998; Garsten, 1999a; Garsten, 1999b; Garsten & Turtinen, 2000; Garsten 2002; Andersson & Wadensjö, 2002). Denna "grupp" är dock inte helt oproblematiske. Trots att de ur ett teoretiskt perspektiv kan antas inta en liknande plats inom den svenska arbetsmarknaden så är deras inbördes skillnader i fråga om

---

<sup>1</sup> I fortsättningen kommer vi att använda benämningen *flexibelt anställda* när vi vill tala om båda dessa kategorier samtidigt.

arbetsinnehåll, anställningsförhållande, status och organisatorisk anknytning tillräckligt stora för att en sammantagen analys av de inte kan bli annat än utforskande av det rådande arbetsmarknadspolitiska läget. Även om en sådan analys inte kan fånga upp alla särskilda omständigheter eller leda till konstruerandet av en konsekvent teoretisk modell kan den dock vara nog så viktig och givande. Den kan om inte annat identifiera viktiga tendenser samt peka på områden som är i behov av närmare granskning.

Ett sätt att börja denna analys är att försöka belysa *hur* arbetets praktiska organisering har förändrats som ett resultat av de ovannämnda förändringarna. Att det har förändrats verkar de flesta i nuläget vara ense om. Redan för tjugo år sedan fanns det många som förutspådde att ett helt nytt sätt att arbeta höll på att växa fram. Futuristen Alvin Toffler t.ex. hävdar i sin bok *The Third Wave* (1980) att detta nya sätt att arbeta är ett led i ett större mönster som breder ut sig och gradvis förändrar förutsättningarna för hur framtidens organisationer kommer att fungera:<sup>2</sup>

Now, however, as we shift to the new principles and begin to apply them together, we are necessarily led to wholly new kinds of organizations for the future. These Third Wave organizations have flatter hierarchies. They are less top-heavy. They consist of small components linked together in temporary configurations. Each of these components has its own relationships with the outside world, its own foreign policy, so to speak, which it maintains without having to go through the center. These organizations operate more and more around the clock.

But they are different from bureaucracies in another fundamental respect. They are what might be called “dual” or “poly” organizations, capable of assuming two or more distinct structural shapes as conditions warrant- rather like some plastic of the future that will change shape when heat or cold is applied but spring back into a basic form when the temperature is in its normal range. (Toffler, 1980: 280).

John Sculley, Apple Computers legendariska direktör, reflekterade också han över skillnaden mellan den äldre generationens industriella företag och den framväxande typen, de så kallade *third-wave* företagen:

Third-wave companies are the emerging form, not only for high-tech companies, but for all institutions. Simply put, the source of their strength lies in *change* – in the ability to transform their products and organization in response to changes in the economy, in social habits, in customer interests. By contrast, the source of strength in industrial-age companies is *stability*. Everything about them is geared to establishing stability- including their emphasis on title and rank rather than on making a difference, on structure over flexibility, on putting the institution’s needs before the individual’s. (citerad i Garsten, 1994: 14)

---

<sup>2</sup> Toffler (1980) anser att detta i det långa loppet kommer att leda till gigantiska förändringar som oåterkalleligt kommer att transformera vårt sätt att arbeta, våra tankemönster och våra fritidssysselsättningar. En helt ny livsstil kommer att växa fram. Den *tredje vägen* av social utveckling kommer till sist att ersätta 1900-talets traditionella industrisamhälle.

De nya organisationsformerna har av vissa liknats vid en spindelväv och av andra vid ett fastland med tillhörande arkipelag. I *nätverkets* centrum återfinns makthavarna och beslutsfattarna, men det förekommer många olika förbindelser som inte direkt inkluderar dem, och nya sådana utvecklas ständigt. Rörligheten i dessa nätverk innebär vidare att innehavet av olika positioner är förhållandevis kortvarigt och fränkopplat från formella kvalifikationer och förtursregler. Kan man tillföra organisationen ett mervärde så kan man snabbt avancera och stiga i dess rang. Det som driver den nya ekonomin är nämligen det strategiska förmedlandet av lösningar och problem. Det är det som skapar mervärdet. Det är därför problemlösning och problemlösning premieras mer än massproduktion. Dessa är en förutsättning för att differentiering, innovation och kund Anpassning av produkter ska kunna drivas till sin spets för att därefter komfortabelt kunna omvandlas till vinstgivande massproduktion. Allt annat, av mer standardiserad natur, kan erhållas vid behov. Kontorsutrymmen, fabriker och varuhus kan hyras; standardutrustning likaså; standardkomponenter till varuproduktionen kan köpas billigt från olika leverantörer (ofta utomlands); maskiner kan lätt programmeras om för att kunna producera den senaste modellen av en vara; sekreterare, dataregistrerare, bokförare och arbetare kan hyras på tillfällig basis (Reich, 1992; Garsten, 1994; Sennett, 1998; Garsten, 1999a).

Nätverksorganisationens huvudsakliga styrka anses vara dess förmåga att handskas med *komplexa informationsflöden* samt anpassa sig till skiftande socioekonomiska omständigheter. Detta har de traditionella byråkratierna och industriföretagen haft svårt med. Vidare antas den erbjuda sina anställda mer av *personliga relationer* och *valfrihet* samt är mer dynamisk, kreativ och integrerande än sina föregångare. Dessa påstådda egenskaper har gjort att nätverksorganisationen ofta framställs som ett mer demokratiskt sätt att organisera relationerna på arbetsmarknaden. Förhoppningarna har varit stora att detta arbetssätt ska kunna integrera element som tidigare uppfattats som oförenliga: organisk sammanhållning, känsla av tillhörighet och nära relationer med en mera ändamålsenlig och mekanisk konfigurering av separata men samverkande individer (gruppformation ses i det senare fallet som ett rationellt beslut). Professionella relationer som vilar på personcentrerade engagemang och åtaganden av det här slaget är dock mer sårbara än formella sådana. De är mer öppna för gradvisa förskjutningar och omdefinitioner. Detta gör att de är svårare att avgränsa i tid och rum (Garsten, 1999a).

Resultatet av detta arbetssätt har i praktiken blivit en arbetsmarknad strukturerad i termer av *centrum-periferi* relationer. Centrumet befolkas av människor som har fasta anställningar och åtnjuter yrkestrygghet, bra befordringsmöjligheter, bra kompetensutveckling och relativt generösa pensions- och försäkringsförmåner. Denna ständigt krympande grupp är central för de olika organisationernas långsiktiga fortlevnad och framgång. Även denna



grupp förväntas dock vara flexibel, anpassningsbar och om nödvändigt geografiskt rörlig. Periferin å andra sidan befolkas av två rätt så skilda subgrupper. Den första består av personer med fast anställning vars färdigheter har en relativt stabil efterfrågan på arbetsmarknaden som t.ex. administratörer, sekreterare, kvalificerad arbetskraft samt manuell arbetskraft av olika slag. Den andra gruppen består av personer med mindre arbetstrygghet och högre grad av rörlighet t.ex. visstidsanställda, projektanställda, timavlönade, uthyrd arbetskraft, konsulter. En arbetsmarknad med dessa strukturella drag (flexibilitet, centrum-periferi indelning) har märkbart skilda konsekvenser. För klientorganisationerna och deras nyckelpersoner erbjuder den mestadels fördelar, såväl ekonomiskt som socialt. För de som befinner sig i periferin är konsekvenserna mindre positiva, med krympande ekonomiska fördelar och en tilltagande social och psykologisk rotlöshet (Garsten, 1994; Sennett, 1998; Garsten 1999a; Garsten, 1999b).

## **Syfte**

Studien syftar till att ge en tematiskt fokuserad och mångsidig belysning av flexibla, tillfälliga anställningsformer, med särskilt fokus på erfarenheter av dessa bland anställda och personalansvariga och på flexibilitetens organisering. Vi har därför utfört djupintervjuer och fokusgrupper med två huvudsakliga kategorier av aktörer inom den flexibla arbetsmarknaden: anställda på projektbasis, där anställningens längd bestäms av ett projekt eller uppdrag; anställda på bemanningsföretag, d v s uthyrda/inhyrda konsulter, som utför sitt arbete lokalt hos en kundorganisation under en begränsad tid, samt intervjuer med verksamhetsansvariga på den organisationen där arbetet utförs. Ambitionen har varit att huvudsakligen inkludera personer med en högre utbildningsprofil (eftergymnasiala eller högskolestudier) eftersom flera tidigare studier har fokuserat på personer med lägre utbildning.<sup>3</sup> För en numerisk sammanställning av deltagarnas olika bakgrunder se bilagan i slutet av rapporten. Mer specifikt har följande frågeställningar fokuserats:

- Social gemenskap och individualisering

---

<sup>3</sup> Eftersom vår studie är kvalitativ till sin ansats har vi varken haft avsikten eller förmågan att noggrant kontrollera vårt stickprov ur populationen t.ex. genom slumpmässigt urval, stratifierat urval eller matchning (endast en *ungefärlig* matchning har tillämpats). Detta påverkar dock inte validiteten i våra eventuella slutsatser nämnvärt. Vi har av den anledningen i hög grad varit tvungna att förlita oss till våra kontaktpersoners och deltagares egna utsagor angående deras anställningsstatus och arbetsinnehåll. Det är t.ex. därför ett antal visstidsanställda även kommit med i studien. En annan anledning har varit tillgängligheten på deltagare; det har inte alltid funnits projektanställda att tillgå. Att skilja mellan projekt- och visstidsanställda är vidare inte helt enkelt, och inte heller alltid meningsfullt. Många som kallade sig visstidsanställda jobbade t.ex. under projektliknande former.

Vilka sociala implikationer följer av flexibla anställningar? Flexibelt, tillfälligt anställda rör sig mellan organisationer och byter kollegor och kunder oftare än långtidsanställda. Förutsättningarna för social gemenskap på arbetsplatsen blir annorlunda. Hur fungerar den sociala dynamiken i en grupp där en del är tillsvidareanställda och andra projektanställda? Kan en känsla av gemenskap uppstå och utvecklas? Upplevs sådan flexibel arbetskraft som ett hot av de långtidsanställda? Också inom bemanningsbranschen är detta ett intressant problem. Vilka konsekvenser får rörligheten för den sociala gemenskapen och kollegialiteten bland de uthyrda konsulterna och hur möter bemanningsföretagen dessa utmaningar? Kan vi se tecken på en tilltagande individualisering eller hittar de anställda andra vägar att etablera social gemenskap i arbetet? Projektet har undersökt sociala mönster och upplevelsen av social gemenskap på arbetsplatser där långtidsanställda arbetar tillsammans med anställda på kortare uppdrag.

- Blandad arbetskraft och lojalitet

De organisationer som tar emot flexibel, tillfällig arbetskraft har å sin sida att hantera en blandad arbetskraft (*blended workforce*) där lokalt anställda arbetar tillsammans med externt anställda, som t.ex. projektanställda eller inhyrda konsulter. Vad innebär detta för den interna arbetsorganisationen och gemenskapen och vilken typ av social dynamik genereras i detta möte? Hur hanterar mottagarorganisationen denna situation? De flexibelt anställda som får sina uppdrag via ett bemanningsföretag har en dubbel organisatorisk tillhörighet, vilket gör det relevant att undersöka i vilken mån dessa upplever en dubbel lojalitet. Känner t ex de inhyrda konsulterna lojalitet med både bemanningsföretaget och kundföretaget? Vad har dessa skiftande lojaliteter för konsekvenser när det gäller produktiviteten och effektiviteten i arbetet? Med utgångspunkt i denna frågeställning har studien försökt belysa karaktären på relationen mellan kundföretag – flexibelt, tillfälligt anställd – bemanningsföretag. Uppfattas den i termer av ett anställningsförhållande, som en affärsrelation, eller beskrivs den i andra termer?

- Lärande, kompetensutveckling och organisatorisk glömska

Olika grupper av flexibelt, tillfälligt anställda fungerar som länkar mellan organisationer och kan på sätt bidra till överföring av kunskap och idéer. Samtidigt riskerar arbetsmarknadens organisationer att drabbas av organisatorisk glömska genom ökad personrörlighet och uppdragens tillfälliga karaktär. Vad innebär detta för de flexibelt anställdas möjligheter till lärande i arbetet? Hur kan vi förstå den typ av lärande som denna kategori får med sig och vilket värde har det för dem och för deras skiftande arbetsgivare? Vilken typ av kunskap anser de vara mest värdefull för dem och hur tillgodogör de sig den? Vilken roll spelar lärande i att öka de anställdas attraktivitet på

arbetsmarknaden, d.v.s. att göra dem “anställbara”? Vi har också försökt studera hur kunskaperna tillvaratas inom de mottagande organisationerna, liksom i bemanningsföretag, i de fall ett sådant är inblandat.

Studien avser att öka insikterna om utmaningarna och möjligheterna med flexibla anställningar i dagens arbetsmarknad och hoppas kunna ligga till grund för framtida åtgärder. Projektet är en flernivåstudie, vilket innebär att implikationer av flexibla anställningsformer har studerats på flera nivåer; organisation, grupp och individ. Inte minst intressant är hur dessa är invävda i varandra, d v s hur förändringar på makronivå griper in i individers och grupper erfarenheter av arbete under flexibla former. Likaså kan arbetsgruppens sätt att fungera i situationer där tillfällig personal och långtidsanställd personal arbetar tillsammans förstås mot bakgrund av vidare organisatoriska förändringar och individers erfarenheter av flexibelt, tillfälligt arbete. De olika kontraktsformernas roll på den flexibla arbetsplatsen har diskuterats mot bakgrund av intervjuer och litteraturstudier. Genomgående har vi lagt vikt vid att förstå ovanstående problematik mot bakgrund av bredare samhälls- och organisationsförändringar och europeiserings- och globaliseringsprocesser. Det teoretiska ramverket är hämtat från organisationsteori och kulturteori.

### ***Projektets upplägg och utförande***

Vi har eftersträvat en mångdimensionell studie av flexibilitet i anställningsformer. För att fånga de olika aktörernas erfarenheter har vi använt oss av en kombination av två olika metodansatser:

- Intervjuserie

Semistrukturerade djupintervjuer med olika kategorier av aktörer inom den flexibla, tillfälliga arbetsmarknaden har utförts. 20 av intervjuerna fokuserade på arbetstagare. Med arbetstagare avses här mer specifikt personer som är anställda i olika former av tillfälliga anställningar. 10 av dessa var anställda på projektbasis, där anställningens längd bestäms av ett projekt eller uppdrag. 10 intervjuer var med anställda på bemanningsföretag, d v s uthyrda/inhyrda konsulter, som utför sitt arbete lokalt hos en kundorganisation under en begränsad tid. Därtill genomfördes 10 intervjuer med verksamhetsansvariga på den organisationen där arbetet utfördes. Totalt genomfördes 30 intervjuer. Primärt har urvalet fokuserat på anställda med en relativt hög utbildningsnivå inom tjänstesektorn. Att upprätthålla en god balans mellan kvinnor och män, yngre och äldre, i olika typer av arbete har varit vår avsikt. Urvalet av intervjuerpersoner gjordes i samråd mellan Score och Arbetsgivarverket.

- Fokusgrupper

För att fokusera diskussionen kring vissa centrala aspekter, följa upp intervjusvar, och utnyttja gruppdynamiska effekter, har två gruppdiskussioner med ett brett spektrum av olika arbetstagare och arbetsledare utförts. Gruppernas storlek har varit 8-10 personer.

Projektet har genomförts på uppdrag av, och med finansiering från, Statens Arbetsgivarverk under perioden augusti-december 2002. Projektet har utförts av Ioannis Tsoukalas, doktorand vid Socialantropologiska institutionen, Stockholms Universitet och projektanställd vid Score. Projektledare har varit docent Christina Garsten, Score och Socialantropologiska institutionen, Stockholms universitet.

## **2. Social gemenskap och individualisering**

De förändringar som har ägt rum på arbetsmarknaden de senaste åren har självklart inverkat på arbetets organisation och människornas plats i den. Ny teknik och nya organisationsformer har det senaste decenniet introducerats på de flesta av landets arbetsplatser och mer eller mindre förändrat villkoren för det sociala livet på arbetsplatsen. Krav på nya attityder och kompetenser har därmed gjort sig gällande (datafärdighet, flexibilitet, rörlighet) samtidigt som mer invanda och beprövade arbetsmetoder fått ge vika eller tvingats retirera. Denna process är ännu långt ifrån avslutad. Förändringarnas dynamiska karaktär utgör vidare en klar fingervisning om deras potentiella betydelse. Att studera dessa förändringar närmare samt försöka se vilka konsekvenser de har för livet på och utanför arbetsplatsen är därmed befogat. Viktiga frågor i det avseendet är: Hur fungerar den sociala dynamiken i en grupp där en del är tillsvidareanställda och andra projektanställda? Kan en känsla av gemenskap uppstå och utvecklas? Upplevs sådan flexibel arbetskraft som ett hot av de långtidsanställda? Också inom bemanningsbranschen är detta ett intressant problem. Vilka konsekvenser får rörligheten för den sociala gemenskapen och kollegialiteten bland de utyrda konsulterna och hur möter bemanningsföretagen dessa utmaningar? Kan vi se tecken på en tilltagande individualisering eller hittar de anställda andra vägar att etablera social gemenskap i arbetet? I det som följer nedan presenterar vi fynden från vår empiriska undersökning med avseende på dessa frågeställningar kombinerade med relevanta teoretiska reflektioner.

### ***Inledning***

Under senare år har antalet flexibelt anställda ökat. Förutsättningarna för det psykosociala livet på landets olika arbetsplatser har därmed förändrats något. Trots det verkar arbetsplatsgemenskapen på de flesta håll fungera utan större problem. Såväl tillfälligt anställda som inhyrd personal rapporterar att gemenskapen med kollegorna är tillfredsställande och givande. Vissa skillnader mellan dessa två kategorier föreligger dock.

Tillfälligt anställd personal har en självklar och given plats på arbetsplatsen. De är trots allt anställda på myndigheten eller företaget och blir mottagna och behandlade på ungefär samma sätt som alla andra anställda. Den allt större förekomsten av tillfälliga anställningar gör dessutom att de inte behöver känna sig ensamma eller avvikande. De delar sin arbetssituation med många andra. Däremot innebär denna anställningsform att en viss känsla av distans och avvaktan gentemot den övriga arbetsstyrkan är oundviklig. Den verkar dock inte utgöra något hinder i arbetet.

För de inhyrda konsulterna är situationen något mer komplicerad. Deras anställningsstatus innebär att de har dubbla tillhörigheter. Att de kommer utifrån

och tillhör ett annat företag bidrar därför till att etablera ett strukturellt utanförskap på arbetsplatsen. Konsultrollens speciella karaktär hjälper dessutom till att upprätthålla detta utanförskap. Deras kategoriska identitet som konsulter och att de arbetar under speciella och föreskrivna arbetsförhållanden gör t.ex. att de sticker ut mer i förhållande till den övriga arbetsstyrkan. Praktiskt yttrar sig detta strukturella utanförskap genom att konsulterna i regel utesluts från en rad aktiviteter hos kundorganisationen. Detta utanförskap kompenseras delvis av att konsulten oftast ingår i ett socialt nätverk utanför arbetsplatsen. Sammantaget kan man säga att konsulternas relation till arbetsplatsen och olika medarbetare kännetecknas av en viss ambivalens och rollförvirring.

För både tillfälligt anställda och inhyrda konsulter kännetecknas det vardagliga arbetet av en relativt hög grad av arbetsbelastning och stress. På den punkten är de båda kategorierna lika. Detta är en naturlig följd av de strukturella omständigheter som ligger till grund för den flexibla arbetsmarknaden. I båda fallen utgör dock flexibla anställningar ett bra sätt att komma in på arbetsmarknaden om man är ung, nyutexaminerad, saknar lång erfarenhet eller är lågutbildad. Otryggheten i anställningen och den något betungande arbetssituationen kompenseras därmed av att man snabbt skaffar sig relevant och nyttig arbetslivserfarenhet (speciellt om man valt detta arbetssätt själv). I synnerhet bemanningsbranschen verkar vara en bra inkörsport till arbetsmarknaden för sådana grupper - kvinnor, ungdomar och invandrare - som traditionellt brukar ha svårt att ta sig in samt riskerar att bli utsatta för olika former av diskriminering.

För konsulterna finns ytterligare ljusa sidor av det hela. Konsulten är ofta efterlängtd hos kunden. Han blir därför snabbt uppskattad eftersom han fyller ett behov eller tillför ett mervärde. Hans kategoriska identitet utgör också ett plus och gör att han sällan behöver vara en "doldis" på arbetsplatsen. Som konsult upplever man dessutom en stark känsla av frihet och självständighet. Slutligen kan konsulten relativt obehindrat koncentrera sig på utvecklandet av sin kärnkompetens utan att behöva distraheras av olika sekundära uppgifter.

En annan skillnad mellan de tillfälligt anställda och de inhyrda konsulterna har att göra med det ideologiska "bagage" som de utrustas med av sina respektive arbetsgivare. Skillnaderna i organisationskultur mellan den statliga sektorn och bemanningsföretagen skapar bland de anställda skilda förväntningar och förhoppningar. Dessa förväntningar (stabilitet och kontinuitet för de statligt anställda; flexibilitet för konsulterna) överstämmer mer eller mindre väl med de anställdas upplevda erfarenhet. I vårt fall verkar det som om anställda inom den statliga sektorn upplever en större konflikt mellan sina förväntningar och den verklighet de möts av på arbetsplatsen. Därmed verkar de uppleva mer oro och osäkerhet än andra anställda, t.ex. konsulterna.

Det flexibla arbetssättet innebär samtidigt att nya former av intressekonflikter och ansvarsproblem blir framträdande. Att använda sig av projekt- eller visstidsanställda kan vara ett bekvämt och ekonomiskt fördelaktigt

sätt att åtgärda olika akuta interna problem. Likaså att regelbundet och rutinmässigt ta in konsulter för olika uppdrag. Men detta förfarande för med sig en hel del risker. Smärtsamma men nödvändiga satsningar på organisatorisk effektivitet byts därmed ut mot mera kortsiktiga åtgärder. En snabb men inte alltid långsiktigt klok lösning. Dags nu att titta på allt detta i lite mer detalj.

### ***Arbete med slutdatum: tillfälligt anställd personal***

Ett första intryck är att de flesta anställda på det stora hela verkar vara nöjda med sin arbetssituation. Såväl tillfälligt anställda som utlyrd personal rapporterar övervägande positiva erfarenheter av flexibelt arbete, både känslomässigt och socioekonomiskt, och inga akuta eller dramatiska missförhållanden har uppdragats. De flesta verkar ha en hög utbildningsnivå och rapporterar om bra arbetsvillkor (arbetsmiljöer, arbetsklimat, lön). Detta är viktigt att hålla i åtanke när vi lite längre ner diskuterar vissa svårigheter och problem som ändå verkar vara förknippade med det flexibla arbetet. Ett annat viktigt konstaterande värt att notera innan vi går vidare är att upplevelsen av social gemenskap på arbetsplatsen är högt värderad av såväl tillfälligt anställda som utlyrd personal (likväl som av deras chefer).

När det gäller de tillfälligt anställdas sociala gemenskap med kollegorna på arbetsplatsen är den bild som växer fram relativt okomplicerad. De tillfälligt anställda är trots allt anställda på myndigheten eller företaget och blir mottagna och behandlade ungefär på samma sätt som alla andra anställda. De flesta känner sig därför som medlemmar i arbetsplatsgemenskapen. De har ofta ett antal kollegor som de mer eller mindre regelbundet umgås med och deras relationer till chefer och överordnade verkar inte vara mer komplicerade än vanligt. Vanliga inslag i det vardagliga arbetet är att man diskuterar med kollegorna, fikar tillsammans, hjälps åt med att lösa olika problem (arbetsrelaterade eller ej), lunchar tillsammans, träffas efter jobbet samt medverkar i olika organiserade sociala aktiviteter som t.ex. företagsfester, pubkvällar eller sportaktiviteter.

På vissa arbetsplatser är det vid det här laget dessutom väldigt vanligt med tillfälliga anställningar (flera myndigheter och företag hade t.ex. anställningsstopp). Detta innebär att många av de anställda på arbetsplatsen har samma anställningsförhållande. Detta skapar ändå en sorts gemenskap bland de anställda, som därmed inte behöver känna sig allt för annorlunda eller avvikande, samt också en viss acceptans för detta arbetssätt, ett intryck av normalitet. Det finns dock vissa administrativa och sociala aktiviteter som de tillfälligt anställda inte alltid får vara med på (t.ex. viss kompetensutveckling). Även vissa sociala och ekonomiska privilegier kan utebli t.ex. företagshälsovården inom vissa banker inkluderar inte de visstidsanställda. Detta kan uppfattas som orättvist.

Det tillfälligt anställda upprätthåller därför initialt lite mer distans till sina kollegor och intar en något mer avvaktande inställning till det sociala livet på arbetsplatsen. De engagerar sig inte lika starkt, känslomässigt och mentalt, i den sociala gemenskapen på arbetsplatsen. Inte från första början i alla fall, utan väntar med det till lite senare. Det verkar av den anledningen dock inte förekomma några negativa känslor mellan de fast anställda och de tillfälligt anställda (t.ex. rivalitet, misstänksamhet). Det kan däremot uppfattas som lite tråkigt att man måste vänta och hålla tillbaka med sina känslor. Som en visstidsanställd på en bank uttryckte det: "När man började känna sig hemma med uppgiften och gruppen då var det dags att sluta". Likaså trappas engagemanget ner mot slutet av anställningen. Det kan då vara väldigt svårt att upprätthålla en hög grad av motivation och arbetsmoral. Den anställde släpper lite taget och låter sitt engagemang sakta rinna ut i sanden. Så här sammanfattade en personalchef situationen:

De [tillfälligt anställda] kan känna sig lite vid sidan av...Det finns också alltid en oro hos dem angående hur länge de kommer att få stanna. Det präglar deras relation till omgivningen. Man kanske är lite mer återhållsam om man inte vet att man får vara kvar på en arbetsplats. Man blir lite mer avvaktande i sina kontakter.

Tillfälliga anställningar är dock även förknippade med svårigheter. Anställningens tidsbegränsade karaktär innebär självfallet en större osäkerhet och en större press att göra bra ifrån sig. Som ny och delvis på prov måste man göra ett bra intryck och visa vad man går för i synnerhet om man i framtiden vill få en fast tjänst (något som många verkar eftersträva). Men man vet sällan om man har en chans att lyckas. Denna situation kan upplevas som obehaglig. Som en visstidsanställd på en bank uttryckte det:

Ovetskapen är det värsta som finns...Bekvämt och välkommen? Ja! Avslappnad? Nej!...Just att det är tidsbegränsat gör att man hela tiden känner sig pressad. Man kan aldrig slappna av riktigt.

Jobbet som tillfälligt anställd kan dessutom vara extra betungande. Man rycker in på kort varsel och möts av en organisation som går på högvarv. Men allt är inte i sin ordning (det är delvis därför man får jobbet!). Nedskärningar, omorganisationer, avhopp, sjukskrivningar, misslyckanden samt tung arbetsbelastning är ofta det som har föranlett anställningen och leder ofta till uppkomsten av en rad negativa känslor som stress, frustration, uppgivenhet och utmattning, bland såväl gamla som nya anställda. "Denna negativitet är svår att bryta. Man försöker men det verkar som om vissa har fastnat i det där negativa och drar ner på stämningen, ordentligt" kommenterade en banktjänsteman. I detta sammanhang är det lätt att inse det problematiska med tillfälliga anställningar. Att ta in folk på korttidsbasis är en snabb men inte alltid långsiktigt klok lösning. Bekvämligheten i detta förfarande kan dessutom leda



till att man tar in för många tillfälligt anställda. Dessa anställningar blir därmed ofta en ursäkt för att inte ta itu med problemen internt.

Denna "bekvämlighetsfälla" förvärras av en annan omständighet. Projekt- och visstidsanställda brukar för det mesta erbjudas ekonomiska fördelar i förhållande till fast anställd personal och inhyrda konsulter. De senare är "dyrare i drift" (konsulterna för att de är dyrare bokstavligen och de fast anställda för att de är svåra att göra sig av med vid ett dåligt konjunkturläge). Denna "komparativa fördel" är självfallet attraktiv för arbetsgivaren, i synnerhet statliga verk och myndigheter, och bidrar till det kontinuerliga användandet av flexibel arbetskraft.

För de tillfälligt anställda däremot är denna situation inte speciellt bekväm. Att behöva ta itu med en akut arbetsbelastning det första man gör är extra svårt och krävande när man är ny eftersom man i regel saknar de kunskaper och färdigheter som krävs för arbetet samt även saknar en förankring i arbetsplatsens informella organisation. Därmed är man mer utsatt för de rådande omständigheternas och medarbetarnas omedelbara krav. Av denna anledning verkar en hel del anställda ha mått dåligt. Känslan av olust och otrygghet har i dessa fall varit ett markant inslag i deras vardagliga arbete. Denna situation gäller dock inte för alla tillfälligt anställda. En viktig modererande faktor verkar härvid vara den anställdes position inom organisationens hierarki. I en statlig myndighet som vi undersökte berättade en av de anställda att flera av hennes kollegor hade mått dåligt på grund av deras arbets- och anställningsförhållanden. Den avdelning som denna informant kom ifrån och hennes egen ställning inom denna verkade ha befunnit sig rätt långt ner i myndighetens hierarkiska organisationsstruktur. Hennes arbetsuppgifter var relativt enkla och monotona och tjänsten krävde ingen längre utbildning. Dessutom hade avdelningen ifråga varit föremål för omfattande och långvariga omorganisationer. Denna situation stod i skarp kontrast till en annan informants erfarenheter. Den här personen var projektledare för ett större förändringsprojekt inom myndigheten, hade en hög utbildningsnivå och hade tidigare under många år arbetat på en av myndighetens regionala avdelningar. Hans erfarenheter var övervägande positiva. Både hans personliga ställning och hans avdelnings placering inom myndighetens hierarkiska organisation var dock mycket högre än i det förra fallet.

En annan svårighet som de tillfälligt anställda stöter på är mer ekonomisk till sin natur. Ett antal intervjupersoner har påpekat att det är svårt att få banklån samt planera för familjebildning när man jobbar flexibelt. Detta skapar en viss existentiell otrygghet. Den upplevs inte som akut men är ändå inte helt försumbar, i synnerhet inte för kvinnorna. Dessa personer skulle egentligen föredra en fast anställning framför sin nuvarande situation men tvingas utstå denna andrahandslösning i brist på bättre alternativ.

Tillfälliga anställningar utgör dock ett bra sätt att komma in på arbetsmarknaden om man är ung, lågutbildad, nyutexaminerad eller saknar lång

erfarenhet. Otryggheten i anställningen och den något betungande arbetssituationen kompenseras därmed av att man snabbt skaffar sig relevant och nyttig arbetslivserfarenhet. Det är i alla fall ett bättre alternativ än att vara arbetslös! Viktigt i sammanhanget är dock att man själv ha valt detta arbetssätt.

### ***Dubbla tillhörigheter: uthyrd personal***

När det gäller den uthyrda personalens sociala gemenskap med kollegorna på arbetsplatsen är den bild som växer fram något mer komplicerad än i det föregående fallet. Detta beror till stor del på att denna grupp uppvisar en större variation i anställnings- och arbetsförhållanden än vanligt. Spännvidden är stor. Från anställning på bemanningsföretag till egen konsultfirma eller frilans. Från ensamarbete och isolering till teamwork och fullständig integration med kundorganisationens personalstyrka. Från dagslånga uppdrag till fleråriga engagemang. Från okvalificerat rutinarbete till avancerat utvecklingsarbete och projektledning.

Trots denna variation rapporterade de flesta konsulterna att de ändå kände sig rätt hemma på arbetsplatsen.<sup>4</sup> Även de verkade dock initialt upprätthålla lite mer distans till sina kollegor och intog en något mer avvaktande inställning till det sociala livet på arbetsplatsen (se tidigare avsnitt). Så här mindes en kvinnlig konsult sina första upplevelser som uthyrd arbetskraft:

Från början var det lite omtumlande, eftersom det här var mitt första uppdrag. Att vara med, men ändå inte vara med. Man är satt att göra ett jobb men man vet inte för hur lång tid, hur mycket energi ska jag lägga ner, vad ska jag lära mig, vad ska jag ta till mig. Det var lite problematiskt de första månaderna...Jag kände att jag var med i gemenskapen men ändå stod jag *med ett ben utanför*...Men det har också varit väldigt lärorikt, spännande och utmanande. Dels att lära sig ett helt nytt system, lära känna nya människor. Att successivt ta för sig och fråga istället för att sitta still och vänta... Man får någonting att bita i.

Vanliga inslag i det vardagliga arbetet är även här att man diskuterar med kollegorna, fikar tillsammans, hjälps åt med att lösa olika problem (arbetsrelaterade eller ej), lunchar tillsammans och ibland träffas efter jobbet. Det är dock ovanligt att man deltar i olika organiserade sociala aktiviteter som t.ex. företagsfester, pubkvällar eller sportaktiviteter. Uteslutningen är än mer total när det gäller olika administrativa och sociala aktiviteter som t.ex. avdelningsmöten och utvecklingssamtal.

---

<sup>4</sup> Hädanefter kommer ordet konsult användas som en samlingsbeteckning över all uthyrd personal (t.ex. sekreterare, ekonomer, löneadministratörer, grafiker, informatörer, IT-konsulter). Detta förfarande är dock, trots sin bekvämlighet, inte lämpligt i alla sammanhang. All uthyrd personal är inte konsulter i någon egentlig mening (många utför enkla och repetitiva uppgifter och tillför knappast något mervärde; andra däremot bidrar med helt unika kunskaper och färdigheter). I de fall där detta förfarande innebär att beskrivningen av det empiriska underlaget eller den teoretiska analysen blir lidande kommer vi uttryckligen att specificera vilken yrkeskategori det handlar om.

## *Strukturellt utanförskap*

Detta rudiment till strukturellt utanförskap, att ha ett ben utanför, späs på av konsultrollens speciella karaktär. Denna verkar av allt att döma skapa och upprätthålla en viss *distans* mellan de lokalt anställda och den inhyrda konsulten. Detta huvudsakligen av tre skäl. För det första har konsulten en dubbel tillhörighet. Han är anställd på ett bemanningsföretag samtidigt som han är en del av kundorganisationens arbetsstyrka. Han representerar därmed delvis den yttre världen. Detta är uppenbart för både konsulten och hans kollegor på kundorganisationen. För det andra har han som konsult en *kategorisk identitet* redan från början, "han är någon" från starten. Han kanske är expert inom IT eller en duktig löneadministratör. Detta gör dels att han står ut något i förhållande till resten av arbetsstyrkan och dels att han är mindre mottaglig för gruppens försök till socialisering. För det tredje är jobbet som konsult förknippat med speciella krav och ansvarsfördelningar. Konsulten är där för att uträtta ett speciellt och ofta väl avgränsat uppdrag, inte för att bli en del i organisationen. Han ska med andra ord tillföra kundorganisationen ett mervärde. Det kan vara fråga om att snabbt producera och leverera en viss produkt/tjänst, initiera och utföra en viss förändring eller bara avlasta den befintliga arbetskraften.

Konsulter har dessutom ett socialt *nätverk vid sidan om* uppdraget. Det består ofta av ett antal andra konsulter och varierar i omfång och betydelse beroende på hur jobbet ser ut och hur länge man har jobbat som konsult. Detta nätverk måste aktivt upprätthållas. För äldre konsulter (i synnerhet inom databranschen) verkar en stor del av den sociala gemenskapen "på jobbet" äga rum till stor del inom ramen för just sådana sociala nätverk. Även yngre konsulter rapporterade sådana preferenser men då främst när de råkade arbeta i lag med andra konsulter hos en viss kund (även konsulter från andra företag).<sup>5</sup> Relationerna till de lokalt anställda blev då mer formella och professionella till sin natur (man hade dessutom klart skilda och avgränsade arbetsuppgifter) medan merparten av interaktionen inom konsulternas nätverk skedde på en mer informell basis. I de fall man jobbar som enstaka konsult och dessutom är yngre är dock gemenskapen med den lokalt anställda personalen mer framträdande och betydelsefull. "Själva gemenskapen kommer inte från bemanningsföretaget, utan från uppdraget" hävdade en kvinnlig konsult bestämt. Det verkar således äga rum en viss uppdelning av det sociala livet på arbetsplatsen beroende på hur länge man har varit konsult och hur många andra konsulter som finns hos kunden samtidigt.

---

<sup>5</sup> Stämningen inom dessa konsultnätverk (och på bemanningsföretaget) påverkas i hög grad av konjunkturen. När det är goda tider är relationerna mer avslappnade och givande. När det är dåliga tider, och konsulterna därmed måste konkurrera med varandra om jobben, blir relationerna mer ansträngda.

Slutligen utgör konsulten också en del i bemanningsföretagets interna organisation. Detta blir framträdande när konsulten återvänder "hem" efter uppdragets slut. När han är "in-house" och väntar på nästa uppdrag möter han återigen den egna organisationsstrukturen. Detta sker på olika sätt. Han går på intervjuer med olika säljare eller prospektiva kunder, han åtar sig mindre administrativa sysslor eller så följer han något internt seminarium för att hålla sig uppdaterad. Detta är också en tid då de hemvändande konsulterna får tillfälle att träffa och umgås med andra konsulter. Detta umgänge sker oftast under ordnade former (företagsluncher, seminarier, avdelningsmöten, pubbkvällar) men även spontana möten och aktiviteter förekommer. Den gemenskap som uppstår är dock oftast *ytlig* och *kortvarig*. Den undermineras dessutom av det faktum att konsulterna rätt ofta är lite avvaktande och misstänksamma mot varandra. De konkurrerar ju trots allt om jobben. Så här sa en kvinnlig konsult:

Vi jobbar på ett konkurrensutsatt sätt. Solidariteten är inte så där jättestor alla gånger. Konsulterna konkurrerar sinsemellan. Man är misstänksam och ifrågasätter varandra. Man känner de vibrationerna när man är tillbaka in-house.

Många konsulter rapporterar därför att mellan uppdragen är tillvaron oftast passiv, anonym och stämningen relativt dämpad. Väntan, ovisshet och avsaknaden av givna glädjeämnen dämpar atmosfären ännu mer. Känslan av att vara ensam och övergiven kan segla upp till ytan. Situationen kan delvis ha att göra med att denna period blottlägger konsultens svaga ställning i den interna organisationen, något som hålls dolt mellan varven av bemanningsbranschens positiva framtoning och höga arbetsintensitet (tvära kast för konsulterna!). Som en annan konsult sa: "Man sitter i ett stort kontorslandskap och pratar inte med någon".

Sammantaget innebär denna situation att en hel del tid och energi som skulle kunna investeras i kollegorna hos kunden i stället hålls tillbaka för att i stället användas på annat håll. De sociala interaktionsmönster som uppstår uppvisar därmed en stor komplexitet på grund av sin stora spridning i tid och rum. De kan förefalla, för att låna en konsults uttryck, närmast "anarkistiska". Konsultens relation till sina medarbetare och chefer kännetecknas därför av en viss *ambivalens* och rollförvirring.

### *Speciella arbetsförhållanden*

Denna situation kompliceras ytterliggare av att konsultyrket ofta måste praktiseras under extraordinära former (deadlines, hög arbetsbelastning, omorganisationer, förseningar, övertid). Som konsult ska man ta udden av arbetstopparna. Man ska tjäna kundens behov, vara anpassningsbar samt kunna hålla tillbaka negativa känslor. Det är därför stundtals väldigt stressigt och påfrestande att vara konsult. En konsult sammanfattade det så här: "Kunden har alltid rätt. Säger de hoppa så hoppar man!". Den stora arbetsbelastningen leder

vidare till att relationerna med de lokalt anställda lätt kan bli ansträngda. Ett visst mått av revirtänkande kan därmed segla upp till ytan, i synnerhet om det finns fler än en konsult på arbetsplatsen. Branschens konjunkturkänslighet spär på denna situation ytterliggare.<sup>6</sup> Känslor av osäkerhet, oro och rädsla inför framtiden läggs därmed på en redan ansträngd situation.

Det faktum att stor vikt läggs vid konsulternas självständighet och lönsamhet (att de ger kunden valuta för pengarna) resulterar vidare i att de inte alltid erbjuds det tekniska eller sociala understöd som behövs för att de ska kunna göra ett bra arbete. De förväntas istället klara sig själva. Detta kombinerat med de höga prestationskraven kan generera känslor av social isolering och ensamhet. Som en konsult på ett dataföretag uttryckte det:

Man blir färgad av arbetet, d.v.s. man blir lite enstöring. Det är väldigt svårt att undvika det...Det bästa som finns är ju att sitta i en grupp av folk och ha en gemensam arbetsuppgift och ha kul ihop på jobbet. Men tyvärr det är sällan som man har den möjligheten.

Konsulter utgör också ett sätt att utnyttja den lokala personalkraften maximallt utan att köra sönder den eller ge efter för behovet att nyanställa. De erbjuder expertkompetens och/eller avlastning. En personalchef som intervjuades uttryckte det som så att konsulterna utgjorde smörjmedlet som såg till att den hårt pressade lokala arbetsstyrkan inte överhettades och kollapsade. Underförstått i detta påstående var att konsulterna gärna kunde gå åt.

### *Konsultrollens ljusa sida*

Konsultjobbet har dock även ljusa sidor. Konsulten är ofta efterlängtd hos kunden. Han blir därför snabbt uppskattad eftersom han fyller ett behov eller tillför ett mervärde. Att konsulten har en kategorisk identitet redan från början utgör också ett plus. Dessa två aspekter konstituerar tillsammans ett sorts "gratis självförtroende" som nyanställda i övrigt sällan kan unna sig. Som nyanställd kan det ta lång tid innan ens kollegor får upp ögonen för de kunskaper och färdigheter man har. Man kan därför tvingas föra en relativt undanskymd tillvaro på arbetsplatsen. En konsult däremot behöver sällan vara en "doldis".

Det finns även andra fördelar med konsultjobbet. Som konsult kan man fokusera på ens kärnkompetens utan att behöva distraheras av kringliggande sekundära uppgifter som t.ex. administration eller interna fraterniseringar. Samtidigt kan konsultjobbet genom den omedelbara feedback som det erbjuder på kort tid bidra till att finslipa ens professionella förmågor och öka ens *självförtroende* och personliga utveckling. Om du har svaga sidor som konsult

---

<sup>6</sup> Även konsulter kan ibland ha svårt att få banklån samt planera för familjebildning som ett resultat av deras flexibla arbetssätt. En informant berättade att det händer rätt ofta att konsulter gör en "break" från företaget och tar ett fast jobb för att kunna skaffa familj och barn, bara för att återgå till konsultandet några år senare.

**lär du få reda på de rätt så omgående. Gör du ingenting åt dem, är du snabbt utanför leken. I sånt fall har du ändå lärt dig något positivt: att inte försöka tjäna pengar på sådant du inte är bra på! Så här formulerade en konsult det hela:**

Man blir självgående, man fastnar aldrig någonstans egentligen, utan man lyckas alltid hitta en väg och komma framåt. Det finns inte alltid någon att fråga utan man får själv använda hjärnan och lösa problem.

Att konsultyrket är kraftigt konkurrensutsatt innebär dessutom att folk som inte trivs eller passar in i rollen som konsult snabbt och relativt smärtfritt sällas bort (kanske till allas ömsesidiga nytta). Här gäller den starkes lag. Klimatet är hårt och man uppmanas av både bemanningsföretaget och kunden att vara tuff och framåt. Man ska vara säljande och vinnande både när man är på intervju med kunden och när man är ute och arbetar. Denna situation är självfallet påfrestande för många. Samtidigt leder den till att beslut och överväganden om ens framtid sällan blir liggande. Som en konsult sa: "man kliver av efter ca två år" om man inte duger eller trivs.

Jobbet som konsult är vidare förknippat med en stark *frihetskänsla*. Detta upplevs av många som positivt. De som söker sig till bemanningsbranschen är ofta väl medvetna om detta. Och även om de inte är det blir de tidigt informerade om yrkets förutsättningar och konsekvenser. Majoriteten verkar uppskatta denna frihet och flexibilitet - det är därför de söker sig till branschen och jobbar kvar. Det förekommer också att folk som haft fasta anställningar under många år och tröttnat på det ger sig ut i arbetsmarknaden på nytt men väljer då att jobba flexibelt. För dem är bemanningsbranschen ett givet alternativ. Många människors *livssituation* verkar med andra ord kräva ett *större mått* av valfrihet och flexibilitet än det som ryms inom ett traditionellt "åtta till fem jobb". Det kan likaledes vara bättre att ha två arbetsgivare i stället för bara en. Ibland får man därmed mer omtanke och omsorg än vad som tillkommer de fast anställda! Samma konsult som ovan påpekar dock att denna "frihetliga" yrkesutövning ibland kan gå till överdrift:

Man blir fokuserad på sig själv och sitt eget arbete. Man får skaffa sig tillfredsställelse genom att försöka bli nöjd med sitt eget arbete. Göra ett bra jobb, inse det själv och känna tillfredsställelse på det sättet. Sen när man lämnar ifrån sig, kan man få en klapp på huvudet av kunderna och få höra: det var bra gjort! Om de är nöjda när man lämnar ifrån sig. Men det blir ofta så att man fokuserar på sitt arbete och kvaliteten på jobbet. Chefer och annat ser ju ingenting av det man gör, de är inte så intresserade heller. Bara man drar in pengar så är de nöjda.

Även i fallet med uthyrd personal är tillfälliga anställningar ett bra sätt att komma in på arbetsmarknaden om man är ung, nyutexaminerad, saknar lång

erfarenhet eller är lågutbildad.<sup>7</sup> Otryggheten i anställningen och den något betungande arbetsituationen kompenseras därmed av att man snabbt skaffar sig relevant och nyttig arbetslivserfarenhet (i synnerhet om man valt detta arbetssätt själv). Bemanningsbranschen är i det avseendet speciellt attraktiv eftersom den erbjuder sina anställda möjligheten att på kort tid bygga upp en attraktiv allroundkompetens. Många konsulter uppfattar dessutom sitt jobb endast som en övergångsföreteelse. Man gör det medan man är ung och oerfaren. Sen skaffar man sig ett "riktigt" jobb.

Statistiken visar också att olika grupper som har svårt att komma in på arbetsmarknaden - kvinnor, ungdomar och invandrare - är överrepresenterade inom bemanningsbranschen. Det antyder att dessa grupper får en bättre chans att ta sig in på arbetsmarknaden genom bemanningsföretagen än via den reguljära arbetsförmedlingsverksamheten (Andersson & Wadensjö, 2002). Detta skulle kunna bero på att man inom bemanningsbranschen lägger större vikt vid *formella kvalifikationer* och mindre vikt vid *personlig och kulturell lämplighet*. De korta uppdragen tar bort strålkastarljuset från de senare faktorerna och ger dessa grupper därmed möjligheten att få in en fot i arbetsmarknaden. I den meningen kan bemanningsföretag vara mindre benägna att diskriminera utifrån olika sociokulturella bakgrunder.

### ***Social gemenskap, hybriditet och mentala gränsdragningar***

De flesta av de personer vi intervjuade ansåg sig själva som anställda och hade ingen större svårighet att identifiera sig med sin arbetsplats och känna sig delaktiga i den befintliga gemenskapen. De var följaktligen statstjänstemän av det ena eller andra slaget, eller banktjänstemän på den ena eller andra banken och hade i allmänhet inga problem med att finna sig i sin nya roll. Detta är egentligen inte så konstigt. Människan är till sin natur social och sätter man honom i en grupp så vill han gärna vara med, bli medlem (om inte gruppen råkar vara väldigt hemsk). Undantaget utgjordes i vår studie av vissa äldre och erfarna konsulter som hade en alltför stark privat yrkesidentitet för att omedelbart kunna identifiera sig med kundorganisationen. Men även de som snabbt identifierade sig med sin nya arbetsplats kunde ha en rad *reservationer* i frågan samt ett antal reservidentiteter i beredskap ifall deras nyförvärvade roll inte passade dem tillräckligt (mer om det i avsnittet om lojalitet).

Att få tillträde till en arbetsgrupp kräver att man lär sig och adopterar dess speciella kultur och särdrag t.ex. dess fackspråk eller jargong, spelreglerna för den vardagliga interaktionen, attityderna gentemot icke medlemmar eller dess

---

<sup>7</sup> Vissa målmedvetna personer verkade använda bemanningsföretagen som ett sätt att ta sig förbi myndigheternas meritokratiska anställningsförfarande, de försökte med andra ord ta sig in bakvägen. Det var fråga om två myndigheter som var väldigt populära bland vissa ungdomar men som det var svårt att ta sig in i (delvis på grund av populariteten). Deras "metod" var dock inte helt effektiv eftersom den verkade ha genomskådats av myndighetens personal.

speciella operationella logik. När en nyanställd träder in på arbetsplatsen inser han snabbt att gruppen redan har ett befintligt och väletablerat socialt liv som kringgärdar utförandet av arbetsuppgiften. Det är nödvändigt för den nyanställde att snabbt hitta sin plats i detta sociala landskap om han vill kunna fullgöra sitt arbete på ett bra sätt och trivas med det. Ofta brukar inte detta vara något problem; de flesta nyanställda är tillräckligt motiverade för att kunna göra denna omställning och de flesta arbetsgrupper tillräckligt attraktiva för att inbjuda till det. De äldre medlemmarna försöker dessutom "utbilda" nykomlingen och förse honom med de rätta kunskaperna, beteendena och värderingarna. De försöker också informera honom om belöningsystemets utformning, vem som har kontrollen över det samt hur man uppnår belöningar och undviker kostnader. Eftersom människor i grupsammanhang är speciellt känsliga för andras omdömen så uppstår i regel en starkt disciplinerande och självdisciplinerande effekt. En viss nödvändig grad av konformitet, likriktning och regelbundenhet uppstår därmed i medlemmarnas beteende och underlättar det gemensamma arbetet (Rosen, 1989; Alvesson, 1996).

Om allt detta fungerar som det ska börjar nykomlingen att identifiera sig med gruppen. Social identifikation med en viss grupp är enligt en rad teoretiker en av förutsättningarna för att man ska bli medlem i en social gemenskap. Att identifiera sig med en grupp behöver dock inte vara en exklusiv handling. En viss identifikation behöver inte nödvändigtvis utesluta andra, åtminstone inte helt och hållet. Det mänskliga "självet" består enligt detta synsätt av det totala antalet *självbeskrivningar* och *självutvärderingar*. Dessa kallas självidentifikationer och är kompletterande snarare än ömsesidigt uteslutande. Man kan därmed vara både en duktig konsult (som förväntas vara illojal) och en god kollega (som förväntas vara lojal). Detta är möjligt eftersom människor aldrig upplever hela sitt själv samtidigt. Det vanliga är istället att de upplever skiftande självbilder. Olika tidpunkter, platser och sammanhang gör att olika självbilder blir framträdande.<sup>8</sup> Kontentan är att självet är konstant och varaktigt på samma gång som det förändrar sig som ett resultat av omgivningens påverkan (Hogg & Abrams, 1988; Kondo, 1990; Alvesson, 1996).

Sociala identifikationer innehåller alltså beskrivningar av olika sorters kategorimedlemskap.<sup>9</sup> Individer tillhör därmed många olika sociala kategorier och har därmed en repertoar av flera *sociala identiteter*.<sup>10</sup> Det mångfacetterade i

---

<sup>8</sup> Detta synsätt är i motsättning till mer traditionella socialpsykologiska teorier som anser att "självet" är en inneboende/omedveten kvalitet hos själva individen.

<sup>9</sup> Detta allmänna kategoriserande av omgivningen och en själv har ett funktionellt värde. Det är i grunden ett psykologiskt försök till förenkling och utvärdering av verkligheten som har som syfte att strukturera den direkta erfarenheten och ge vägledning för vårt beteende. Utan denna effekt skulle vi inte kunna agera alls eftersom vi förmodligen skulle bli paralyserade av våra sinnens överstimulans.

<sup>10</sup> Det är dock otänkbart att två personer skulle kunna ha ett identiskt socialt liv. Detta eftersom de oundvikligen beskrivs av en unik och distinkt kombination av sociala "koordinater" (som dock kan likna andras). På detta sätt ges det en väldigt klar beskrivning av varje individs unikheter. Och det intressanta och något konstraintuitiva med detta synsätt är att unikheter egentligen består i att vi är identiska med andra, våra kategorikamrater; fast en speciell blandning av sådana kamrater (Hogg & Abrams, 1988).



människors tillhörigheter förstärks dessutom i dagens samhälle av den alltmer blandade arbetskraften. Anställda med dubbla tillhörigheter eller osäkra band till arbetsplatsen tvingas därför utveckla alltmer sammansatta eller betingade identiteter. Det blir därför vanligare att blandade arbetsplatser och hybrida organisationsformer i allt högre utsträckning också befolkas av arbetstagare med *mångfacetterade identiteter*. Många av de anställda vi intervjuade rapporterade om sådana komplexa identitetsmönster, något som främst kom till uttryck genom deras oförmåga att entydigt sätta fingret på en viss yrkeskategori eller yrkesroll (Hogg & Abrams, 1988; Kondo, 1990; Nederveen Pieterse, 2001).

När man väl gjort en identifikation så leder detta till en automatisk betoning av likheterna mellan objekt inom samma kategori och skillnaderna mellan objekt från olika kategorier, en mental gränsdragning börjar ta form.<sup>11</sup> Detta leder efterhand till uppkomsten av olika *stereotyper*; av en själv, gruppmedlemmarna, utomstående, konkurrenter m.m. Självstereotypiseringen leder till att man uppfattar sig själv som bärare av kategorins definierande egenskaper, eller rättare sagt gruppprototypens egenskaper. Självkategorisering åstadkommer därmed två saker samtidigt. För det första får den individen att uppfatta sig själva som identiska med andra gruppmedlemmar. För det andra får det individerna att agera i enlighet med gruppens mest utmärkande (stereotypiska) drag. Självkategorisering är därmed en process som transformerar individer till grupper. När en individ börjar uppfatta sig själv på det här sättet och handlar därefter håller han osökt på att bli "en i gänget" (Hogg & Abrams, 1988).

Sådana stereotyper har förekommit i vårt empiriska material. Personer som arbetade på statliga myndigheter verkade t.ex. ha utvecklat en *sympati* för de värderingar som var förknippade med verksamheten t.ex. socialt ansvar, solidaritet, jämlikhet och använde ofta dem för att beskriva sig själva. Konsulter å sin sida beskrev gärna sig själva med attribut hämtade från bemanningsföretagens marknadsföringskampanjer! Detta är ett påtagligt bevis för människans grundläggande behov av tillhörighet. Stereotyper utgör dessutom ett bekvämt sätt att hantera relationerna med "de andra" samt rättfärdiga och förhållbara den egna situationen. De utgör en mental process som förstärker distinktionen mellan "oss" och "dem" och får därmed kategoriseringen att se *starkare* ut än den i verkligheten är (sociala kategoriseringar utan ett förkroppsligat innehåll är rätt så svaga egentligen; se avsnittet om lojalitet). Allmänt sett tenderar medlemmar att positivt värdesätta gruppens alla stereotypiska egenskaper eftersom dessa särskiljer gruppen från andra grupper. Denna *stereotypiska perception* skapar emellertid en viss spänning mellan medlemmar och sådana som uppfattas som utomstående. Så här sa en kvinnlig personalchef:

---

<sup>11</sup> Detta brukar i facklitteraturen kallas för *the accentuation effect*. Effekten är väl dokumenterad i en rad studier och uppstår inom alla former av perception, fysisk som social. Den påverkar en rad sociala fenomen: relationer mellan grupper, beteende inom grupper, bildandet av stereotyper och ideologier, gruppeffektivitet, kollektivt beteende, konformitet och social påverkan, språk och kommunikation. För detaljer se Hogg & Abrams (1988).

Det där är ju alltid en avvägning, hur man ska förhålla sig till de som är konsulter...Det finns en viss *skepticism* mot konsulter. Man tror inte att de kan någonting, man har lite *förutfattade meningar* innan personen ifråga har kommit hit. Så det tar nog en viss tid innan man accepterar konsulten.

I dagens alltmer blandade arbetsplatser verkar sådana gränsdragningar ha blivit vanligare något som i vissa fall kan ge upphov till problem. De flexibelt anställda, i synnerhet konsulterna, kan under vissa omständigheter ses som "interna andra". Deras *speciella status*, kategoriska identitet och vilja att upprätthålla en viss distans till kundorganisationen bidrar till det. Det kan innebära att deras integration i arbetsgruppen inte blir fullständig utan att en synlig gräns ständigt upprätthålls och markeras. I de fall där ett helt lag av inhyrda konsulter vistas hos en kundorganisation är det inte ovanligt att sådana stereotyper, som ofta reserveras för utomstående, riktas mot de egna konsulterna istället. Så vissa skiljelinjer verkar kvarstå och påverkar av allt att döma den sociala dynamiken på arbetsplatsen (även om det är svårt att säga exakt hur och när). Denna situation beror på faktumet att den fast anställda personalen, med sin långvariga tjänstgöring och nära anknytning till kärnverksamheten har ett *företräde* vid definitionen av situationen och den dominanta versionen av gruppens identitet. Så här uttalade sig den kvinnliga personalchefen ovan om en av sina konsulter: "Jag ser henne som en konsult *inte* som en medarbetare. Rätt eller fel? Det är en intressant fråga men så är det".

Benägenheten att kategorisera kan därför under vissa omständigheter leda till uppkomsten av *polariserade åsikter*, i synnerhet i dagens alltmer blandade arbetsplatser. Det tydligaste exemplet på en sådan polarisering är olika yrkeskategoriers ständiga producerande av smickrande stereotyper av sig själva och nedsättande stereotyper av andra som de uppfattar sig ha en fördel mot. I vårt empiriska material har nedsättande stereotyper av det slaget inte förekommit i någon större utsträckning men tendenser åt det hållet har kunnat skönjas. Vissa statligt anställda ville t.ex. gärna definiera sin situation genom att distansera sig från konsulterna som uppfattades som ständigt stressade och illojala; konsulterna å sin sida försökte stärka sin identitet genom att överdriva uppfattningen att de fast anställda hade tråkiga och fördummande jobb. Dimensionerna i vilka de olika yrkeskategorierna utmärker sig, eller tror sig utmärkas, tilldelas speciell kulturell betydelse. De smickrande stereotyperna som gruppen har om sig själv och de nedsättande som den har om andra grupper vidmakthåller på så sätt den positiva självidentiteten som är nödvändig för gruppens fortsatta existens (Hogg & Abrams, 1988; Kondo, 1990). Så här mindes en konsult reaktionerna från kollegorna:

Kunderna tycker oftast att jag är *för dyr, för långsam och för komfortabel*...De ser en som en *tillfällig lösning* på det problem de har...Naturligtvis vill man inte att de ska tycka och känna på det viset så därför försöker man snabba på och göra bra ifrån

sig. Samtidigt försöker man förklara för kunderna att det är *lite mer komplicerat* än de tror.

De här mentala gränsdragningarna behöver dock inte innebära problem. Om inte de tillåts fördjupa sig och befästa socialt (genom t.ex. ojämn resursallokering, bristande kommunikation eller segregation) så är risken att de påverkar arbetsplatsgemenskapen inte så stor. Gränsdragningar av det här slaget är viktiga ingredienser i gruppernas liv - de skapar en dynamik av inklusion/exklusion, markerar revir etc. - men deras verkan begränsas av en rad andra faktorer. Däremot finns alltid ett behov att beakta och administrera dem noggrant.

### ***Föreställningsstil och myndighetskultur***

Social identitet är dock mer än bara en form av självkategorisering, mer än bara en individualpsykologisk handling. Mentala kategorier existerar trots allt inte i ett vakuum. De existerar i en verklighet med specifika historiska, ekonomiska, och ideologiska villkor. Alla dessa villkor formar människornas sätt att tänka och känna. De utgör i själva verket råmaterialet för våra tankar och känslor. Det finns därmed en risk att man går miste om värdefull kunskap om man urskillningslöst ser social identitet (t.ex. organisatorisk tillhörighet) endast som social identitet. Om man ser social identitet som ett enhetligt fenomen så försummar man nämligen att fråga vad det specifikt innebär att vara medlem i en viss social grupp eller att kategorisera sin grupp på ett specifikt sätt. Sociala kategorier bär trots allt på ett visst *prefabricerat meningsinnehåll* och detta innehåll - normer, värderingar, beteendeföreskrifter etc. - kan inte vara det samma i olika grupper. Att säga att man är demokrat i Sverige betyder inte alls samma sak som att säga att man är demokrat i Chile. På samma sätt så är en statligt anställds sociala identitet inte alls samma sak som en inhyrd konsults identitet, även om båda råkar jobba på samma arbetsplats. Dessa skiljelinjer är ibland djupa och svårforcerade och kan inte abstraheras bort, inte ens i de fall där skillnaderna förefaller vara små och obetydliga. Socialt kategoriserande-antingen av en själv eller ens grupp- är en *diskursiv handling* som får sin betydelse från det som sägs och görs och den sociala kontexten. Denna diskurs innehåller både element avoreflekterat accepterande av det givna men också aktiv förhandling och kamp om vad saker och ting betyder eller bör betyda. Det prefabricerade innehållet omarbetas och muteras därmed ständigt.

Benedict Anderson (1991) är en teoretiker som har undersökt denna kulturella dynamik närmare och kommit med värdefulla bidrag. Han anser att alla gemenskaper är mer eller mindre föreställda. Det som särskiljer de olika gemenskaperna är deras speciella *föreställningsstil*, hur man har "målat upp dem" med sin föreställningsförmåga. Dessa föreställda gemenskaper ser därmed olika ut i olika tidsperioder, länder och kulturer. Hans typexempel på en

*föreställd gemenskap* är nationen. De individuella medlemmarna i en nation kommer "aldrig känna flertalet av sina landsmän, möta de eller höra av de men trots det så lever i var och ens tankar bilden av deras gemenskap" (Anderson, 1991: 6; min översättning). Men även mindre gemenskaper, sociala grupper av olika slag, måste föreställas på något sätt.

Att föreställa sig en gemenskap är en psykologisk handling. Just på grund av att olika identiteter måste föreställas så kan de aldrig bli identiska, inte ens om det heter samma sak eller är imitationer av varandra. De statliga myndigheternas gemenskap föreställs på ett signifikant annorlunda sätt än bemanningsföretagens (Garsten & Turtinen, 2000). Dessa olika föreställningar färgar ens sätt att se på världen och formar ens beteenden. En anställd kan inte självkategorisera sig som tulltjänsteman eller riksrevisor utan att samtidigt göra antaganden om olika myndighetskulturer, professionella yrkesnormer, attityder, moralfilosofier, klädstilar och självaste arbetets innersta väsen. Alla dessa föreställningar är avhängiga de rådande ideologiska, kulturella och ekonomiska förhållandena. Så grammatiskt likvärdiga deklarerings av social identitet ("jag är statstjänsteman") kan ha olika reella innebörder och konsekvenser.

I vårt empiriska material är det lätt att se sådana skillnader i föreställningsstil. Inom de flesta statliga myndigheter och verk, med sin långa historia och sina urgamla traditioner, finns det en tydlig betoning på kontinuitet och stabilitet. Dessa byråkratier har en myndighetskultur som präglas av en tro på formella regler och föreskrifter och strävar ofta efter att uppnå politiskt uppsatta mål rörande jämlikhet, meritokrati och transparens (detta är i alla fall den explicita målsättningen). Deras anställda har historiskt åtnjutit en hög grad av anställningstrygghet och vägen till befordran och avancemang är ofta väl utmärkt och okomplicerad. Inom bemanningsbranschen å andra sidan, med sin korta historia och sin uppstickarställning inom arbetsmarknaden, har betoningen istället legat på flexibilitet och föränderlighet. Dessa organisationer är privata företag och drivs av marknadskrafternas obarmhertiga påbud (utbud och efterfrågan). Deras inre angelägenheter styrs följaktligen inte av någon djupare social hänsyn eller några varaktigare personliga åtaganden utan snarare av vinstintresse, tillfällighet och en ständig anpassning till den omgivande miljön. I vinstintressets och överlevnadens namn kan allt annat sättas åt sidan. Formella regler och procedurer, jämlikhet, meritokrati och samhällets krav på transparens får alla maka på sig. Istället premieras omedelbar produktion, distribution och konsumtion. Detta kollektiva föreställningsarbete äger rum både på det vardagliga planet och i mer högtidliga och ceremoniella sammanhang. Offentliga möten av olika slag - personalmöten, styrelsesammanträden - är i det avseendet speciellt viktiga (Alvesson, 1996). En IT-konsult på ett större bemanningsföretag var klart medveten om detta:

Vårt bemanningsföretag har personalmöte en gång i månaden. Cheferna poängterar starkt vikten av att närvara för att vi ska lära känna varandra. Där förekommer

föredrag och genomgångar av *företagets policy* och det hela avrundas ofta med lite mat och dryck. Allt för att vi ska känna oss delaktiga.

Det speciella sätt på vilket olika organisationer föreställs, och de förväntningar som är förknippade med det, ger upphov till ett intressant och kontraintuitivt fenomen. Det har nämligen framkommit i vårt empiriska material att projekt- och visstidsanställda, i synnerhet inom den statliga sektorn, har svårare att finna sig i och försona sig med de nya villkoren på arbetsmarknaden. De verkar därmed uppleva mer oro och osäkerhet än andra anställda (t.ex. inhyrd arbetskraft). Detta beror förmodligen på att det föreligger en kraftig *diskrepans* mellan de föreställningar och förväntningar som omger den statliga sektorn och den verklighet som de anställda möter där. Trots att den politiska myndighetskulturen som omger statliga myndigheter och verk framhåller vikten av kontinuitet och stabilitet kännetecknas mycket av de anställdas vardag av förändring, rörlighet och inkonsekvens. Trycket från den föränderliga miljön är för starkt för att staten ska kunna uppfylla alla sina ideologiska utfästelser. Detta skapar en inre konflikt hos de anställda som kommer till uttryck i form av en olustbetonad oro och osäkerhet. Anställda inom bemanningsbranschen däremot har helt andra föreställningar och det leder i regel till en större samstämmighet mellan förväntningar och upplevd verklighet. I deras professionella indoktrinering får de tidigt lära sig vikten av flexibilitet (rörlighet, eget ansvar, livslångt lärande, anställbarhet) och uppmärksammas på att det är just det de kommer att möta ute på arbetsmarknaden. Detta gör att deras anpassning till den verkar vara både smidigare och mer konstruktiv. I slutändan är det här en fråga om vad som ses som *normalitet*: inom den statliga sektorn utgör flexibilitet en avvikelse medan den inom bemanningsbranschen utgör normen. En timanställd på en större myndighet formulerade det så här:

Det där har att göra med *nya* och *gamla* strukturer. Bemanningsbranschen är en nyare bransch och tanken om flexibilitet finns med från första början.

### **3. Blandad arbetskraft och lojalitet**

En viktig konsekvens av förändringarna på arbetsmarknaden är att många arbetsplatser idag har en blandad arbetskraft. Den fast anställda personalen delar därmed sin arbetsplats med flera andra kategorier arbetstagare. Förutom vikarier och praktikanter som även förekom för i tiden så finns idag ett stort antal projektanställda, inhyrda konsulter, frilansare, underkonsulter, hemarbetare, uppköpta konsulter samt personal på entreprenad. I vissa fall innebär denna situation att de befintliga organisatoriska resurserna måste delas bland fler kategorier anställda. I andra fall innebär den att resurser från olika organisationer kopplas ihop via den uthyrda arbetskraftens medlande roll. Vad innebär denna situation för den interna arbetsorganisationen och gemenskapen och vilken typ av social dynamik genereras i detta möte? Hur fungerar samarbetet mellan de olika organisationerna och vilken betydelse har organisatorisk lojalitet i det nya arbetsmarknadspolitiska läget? Att försöka kartlägga förutsättningarna och konsekvenserna av denna intrikata samexistens är syftet i detta avsnitt.

#### ***Inledning***

Den alltmer blandade arbetskraften på landets olika arbetsplatser är idag ett omisskännligt tecken på den flexibla arbetsmarknadens framfart. Den ökade mångfalden för med sig både fördelar och nackdelar. En av de befarade nackdelarna har varit att den ska leda till ökade samarbetsproblem, konflikter och utbrändhet. På det stora hela verkar inte dessa farhågor har besannats även om det onekligen har förekommit problem av detta slag, i synnerhet i de fall där man använt sig av många flexibelt anställda eller radikalt ändrat arbetsförhållandena på hela avdelningar.

Även här utgör skillnaderna mellan tillfälligt anställda och inhyrda konsulter en markant skiljelinje. De tillfälligt anställda har i regel en tydligare plats inom organisationen. Konsulternas plats däremot kännetecknas av en större ambivalens och strukturell marginalitet. Denna upprätthålls både av formella och informella faktorer. Även om detta kan låta psykologiskt betungande så rapporterar de flesta konsulter inga större problem med denna situation. Att stå utanför med ena benet kan rent av vara en befriande känsla. Samtidigt kan liminaliteten som detta strukturella utanförskap genererar användas som en latent resurs i de fall man vill initiera och genomföra organisatoriska förändringar av olika slag.

Här är det viktigt att inte glömma de betydande skillnader som förekommer såväl mellan som inom organisationer med avseende på användandet av flexibel arbetskraft. Att kartlägga denna differentiering och visa på heterogeniteten i det organisatoriska landskapet är viktigt för att man på ett sakligt sätt ska kunna

bedöma effekterna av den flexibla arbetsmarknadens utbredning. Det finns även viktiga skillnader mellan olika typer av anställda. Större delen av den flexibla arbetskraften utför t.ex. rutinarbete av olika slag och tillför inget större organisatoriskt mervärde. Det finns dock även anställda som utför uppgifter som är centrala för organisationens utveckling.

Den blandade arbetskraften ställer frågor om organisatorisk lojalitet på sin spets. Tillfälliga anställningar och dubbla organisatoriska tillhörigheter leder till att lojaliteten gentemot arbetsplatsen och arbetsgivaren i regel blir svagare. I konsulternas fall är denna lojalitet begränsad och bräcklig. Den verkar dessutom pendla mellan olika arbetsgivare beroende på omständigheterna. Denna situation gör att arbetsgivarna tvingas vidta olika indirekta åtgärder för att stärka de anställdas identifikation med arbetsplatsen. Viktiga ingredienser härvid är att försöka administrera de anställdas emotionella reaktioner och bindningar samt använda olika typer av ideologiskt motiverad retorik. Dessa metoder används med varierande effektivitet i ett försök att motarbeta de flexibelt anställdas svaga och skiftande lojalitet; att stävja deras inbyggda ombytlighet. Dessa indirekta åtgärder är desto viktigare i den mån man inte tillåter de flexibelt anställda att rota sig på arbetsplatsen på ett naturligare sätt: genom tidens gång. I den mån man lyckas ingjuta en känsla av tillhörighet i de anställda så kan de fragmenterande tendenserna motverkas och de ekonomiska fördelarna med det flexibla arbetssättet behållas.

Att utröna effektiviteten i olika flexibla anställningar är en väldigt svår uppgift. Detta beror dels på heterogeniteten i det organisatoriska landskapet, och dels på att det inte verkar föras någon systematisk statistik på den punkten. Mörkertalet när det t.ex. gäller havererade uppdrag kan därför vara stort. Misslyckanden i den nya ekonomin verkar vara något man inte talar öppet om. Trots det verkar inga dramatiska missförhållanden föreligga. Problem verkar dessutom ha varit vanligare i ett tidigare skede något som tyder på att beredskapen och förmågan att använda sig av flexibel arbetskraft har ökat med tiden.

Slutligen finns det tecken på att den blandade arbetskraften och det flexibla arbetssättet för med sig ett ökande krav på övervakning och kontroll av de anställda. Detta för att motverka de anställdas allt svagare lojalitet med sin arbetsgivare och deras större benägenhet att "vända kappan efter vinden" eller "dra vidare"; att förhindra att arbetsplatsen enbart blir en sorts virtuell gemenskap. Vad denna tendens till ökad övervakning och kontroll kan ha för framtida konsekvenser är svårt att föreställa sig men viktigt att fundera över. Dags nu att fördjupa oss i dessa frågor.

## ***Den pluralistiska arbetsplatsen***

Den allt vanligare förekomsten av flexibel arbetskraft på landets olika arbetsplatser har en rad konsekvenser. En uppenbar sådan är att den sociala och *kulturella mångfalden* på de olika arbetsplatserna har ökat i och med att allt fler kategorier anställda idag delar på samma arbetsuppgifter. Variationen i de organisatoriska arrangemang som krävs för att ta hand om denna *blandade arbetskraft* har också ökat och de äldre renodlade administrativa modellerna har alltmer ersatts av *hybrida organisationsformer* (Reich, 1992; Garsten, 1999b; Nederveen Pieterse, 2001). Olika sociala, professionella och utbildningsmässiga bakgrunder kan därmed mötas och samexistera i högre utsträckning än tidigare. Denna korsbefruktning av perspektiv och kompetenser är något relativt nytt och verkar av de flesta ses som någonting konstruktivt och positivt. Den lättar på vardagsrutinens enformighet och bidrar med nya idéer och nya beteendemönster.<sup>12</sup> Denna situation innebär dock samtidigt en större personalomsättning än tidigare och färre möjligheter för de anställda att förutse och planera sin närmaste framtid. Detta stör arbetsron och kan i vissa fall ge upphov till kommunikations- och samarbetsproblem på arbetsplatsen. Denna aspekt av arbetsmarknadens flexibilisering upplevs som mer negativ och ger hos vissa arbetstagare upphov till känslor av osäkerhet och frustration. Så här beskrev en IT-konsult arbetsklimatet på ett av sina första uppdrag:

Det *pendlade* ganska mycket. Vi hade ganska mycket tidspress på oss. Det var ett enormt system att utveckla och det låg och tryckte på hela tiden med releaser och deadlines...Vi hade dessutom fått dåliga rum, nere vid en källare, långt från de övriga anställda...Det hela halkade efter och det blev ganska spänd stämning. Mellan varven kunde det i alla fall vara lugnare. Men i det stora hela trivdes jag jättebra.

De tillfälligt anställdas relation till de övriga anställda verkar vara den minst komplicerade. Deras roll inom organisationen är oftast väl föreskriven (i synnerhet inom statliga myndigheter och verk) och de utgör en "tidsbegränsad variant" av den fast anställda personalen. Som nyanställda får de ta del av myndighetens eller företagets standardiserade introduktion och har i princip samma rättigheter och skyldigheter som den fast anställda personalen. Deras arbetsuppgifter är ofta identiska eller jämbördiga med de fast anställdas och

---

<sup>12</sup> Så här formulerade t.ex. Skolverkets generaldirektör effekterna av den ökade flexibiliteten och valfriheten: "Valfriheten tycks delvis ha gynnat skolutveckling. Mycket tyder på att valfriheten förändrat och vitaliserat hela skolsystemet genom att den stimulerar profilering och pedagogisk förnyelse. Speciella satsningar görs på vissa ämnen samtidigt som alternativ pedagogik prövas, allt för att locka nya elever och behålla dem man har...Mer än hälften av kommunerna uppger att valfrihet på detta sätt gynnat pedagogisk utveckling...Två tredjedelar av kommunerna uppger att val av skola i någon utsträckning lett till ökad lyhörighet från kommunens sida...Däremot finns det inga data som tyder på att valfrihetsreformerna skulle ha lett till lägre kostnader." Författarna till studien som ligger till grund för detta uttalande tillägger dock att den ökade valfriheten även fört med sig en ovälkommen ökning av den socioekonomiska segregationen (Thullberg & Hwang, 2003; DN-ledare, 2003).



deras symboliska status inom organisationen är inte signifikant annorlunda från de övrigas, i alla fall inte på något iögonfallande sätt.

Trots det förekommer avvikelser från denna norm. De tillfälligt anställda får t.ex. inte alltid vara med på alla administrativa aktiviteter såsom avdelningsmöten eller utvecklingssamtal. Även vissa sociala och ekonomiska privilegier kan utebli. Företagshälsovården inom vissa banker inkluderar t.ex. inte de visstidsanställda. En del visstidsanställningar kan dessutom innebära alltför triviala och enkla arbetsuppgifter. Förutom att detta kan vara tråkigt om man är överkvalificerad så kan det också utgöra en kompetensfälla. Kompetensutvecklingen stagnerar och nästa gång man söker jobb har man ett sämre utgångsläge än tidigare (se sid. 56).

Mycket tyder på att de flesta projekt- och visstidsanställda för en osynligare och osäkrare tillvaro än konsulterna (undantag finns dock; se sid. 33). Som projekt- och visstidsanställd har man ingen framträdande roll i organisationen. Den roll man har är dessutom kraftigt beskuren i och med att den ofta saknar framtidsutsikter. Den anställda vet sällan vad som väntar honom och vågar därför inte alltid ta initiativ som skulle kunna synliggöra hans position. Detta står i rätt så skarp kontrast till många konsulters positiva yrkesidentitet och framträdande roll i kundorganisationen. Konsulter har dessutom en fast arbetsgivare som garanterar en minimilön och kan så länge de sköter sig hoppas på kontinuerlig sysselsättning. Projekt- och visstidsanställda har inte den tryggheten. Som tillfälligt anställd behöver man därmed göra fler strategiska och taktiska överväganden.

Konsulternas roll på arbetsplatsen verkar något mer komplicerad. Deras roll inom kundorganisationen kännetecknas av en klar *strukturell marginalitet*. Denna upprätthålls av en rad formella faktorer som t.ex. att verksamhetsansvariga ständigt måste skriva under timrapporter eller att konsulten regelbundet överlägger med sin kontaktperson på bemanningsföretaget. Som en konsult sa: "man glömmer inte bort vad som står på lönekuvertet". Detta gör att det är svårt för en konsult att bli helt assimilerad i kundorganisationen i synnerhet i relation till sina överordnade. Den strukturella marginaliteten markeras även genom att konsulterna nästan aldrig får delta i kundorganisationens olika administrativa och sociala aktiviteter. Detta trots att de ibland har varit på samma arbetsplats i flera år! De överordnade engagerar sig inte lika mycket i konsulternas kompetensutveckling och vardagliga arbetssituation och utvecklar därför sällan några närmare personliga relationer med dem. Konsulter är helt enkelt inga självklara eller oproblematiske medarbetare. Deras anställningsstatus är alltför komplicerad. En personalchef på en statlig myndighet formulerade det hela på följande sätt: "konsulten blir ju aldrig en arbetskamrat"! I konsulternas fall är *kontraktsformens* betydelse synlig.

Slutligen är konsulternas arbetsuppgifter i regel mer begränsade och/eller specialiserade än de övriga anställdas och kraven som ställs på de är mer

uttalade och hårda. Som konsult måste man ofta arbeta under extraordinära eller pressade former (deadlines, hög arbetsbelastning, omorganisationer, förseningar, övertid) och är ständigt och dubbelt övervakad. Konsulter är därför mer pressade att vara till lags och göra bra ifrån sig. Denna "arbetsfördelning" kan fungera som ytterligare en symbolisk markering som avskiljer konsulten från de övriga anställda.

Denna strukturella marginalitet kompenseras (i den mån den upplevs som obehaglig) av att konsulter oftast åtnjuter bättre ekonomiska villkor och har en mer framträdande roll i kundorganisationen än de lokalt anställda. Konsultyrket kännetecknas dessutom av en relativt positiv yrkesidentitet - något som är rätt så ovanligt bland övriga tillfälligt anställda. Slutligen upplever en del konsulter den extra uppmärksamheten som deras dubbla tillhörighet innebär som någonting positivt. Man blir upppassad och ompysslad av två arbetsgivare i stället för en!

### *Defensiva rutiner och organisatorisk tröghet*

Den alltmer blandade arbetskraften har, förutom alla nya möjligheter, även gett upphov till en uppsjö av smärtsamma omställningar och påfrestningar. Nya former av samarbetsproblem och arbetsrelaterad stress har därmed seglat upp till ytan. Hur hanterar de anställda stressen på arbetsplatsen och vilka konsekvenser har denna stresshantering för arbetets utgång och effektivitet? Vilken roll spelar den flexibla arbetskraften i det här sammanhanget? Frågor av detta slag har länge varit viktiga inom organisationsteorin. Deras betydelse är också uppenbar i vårt empiriska material, vilket gör en närmare teoretisk granskning av ämnet befogad.

Det idealiska i en arbetsgrupp är att alla medlemmars mentala energi koncentreras på uppfyllandet av dess *primära uppgifter*. Detta innebär att gruppens medlemmar interagerar med verkligheten vilket inkluderar uppgiftens krav, trycket från den ständigt föränderliga miljön och problemen som uppstår när individer måste samarbeta. När gruppen känner sig hotad leder dock den resulterande stressen till att den drar tillbaka en stor del av den mentala energin den tidigare investerat i det primära målet och investerar den i *försvaret mot stressen*. Detta kan leda till att uppfyllandet av den primära uppgiften blir lidande och att gruppens utveckling stagnerar. Sådana reaktionsmönster och deras organisatoriska konsekvenser har uppmärksamats av en rad forskare (Board, 1978; Menzies; 1988; Schein, 1988; Argyris, 1990; Morgan, 1997).

Det som händer är att de anställda på arbetsplatsen börjar använda olika typer av *undanflykter* för att på ett bekvämt sätt avlasta sig från stressen. Detta förfarande sätts dessutom ofta i rutin (av de äldre medlemmarna det vill säga). Ett sådant beteendemönster är dock inte effektivt för gruppen som helhet

eftersom det bygger på ett väl invant individualpsykologiskt försvar.<sup>13</sup> I den mån det tillåts existera leder det till att gruppen riskerar att utveckla *tröghetsmekanismer* och försvarsattityder och därmed får allvarliga problem med att uppnå rationellt uppsatta beteendenormer och effektivitetskriterier. Organisationer får svårt att initiera och genomföra förändringar och deras anpassning till omgivningens krav halkar efter och blir lidande. I förlängningen kan detta resultera i organisatorisk dysfunktion (Argyris, 1990).

Isabel Menzies (1988) anser dessutom att människor i grupper kan *kombinera* sina försvarsmekanismer socialt och att detta kan komma och prägla hela gruppens tillvaro. Mer specifikt anser hon att:

The need of the members of the organization to use it in the struggle against anxiety leads to the development of socially structured defence mechanisms, which appear as elements in the organization's structure, culture and mode of functioning...A social defence system develops over time as the result of collusive interaction and agreement, often unconscious, between members of the organization as to what form it shall take. The socially structured defence mechanisms then tend to become an aspect of external reality with which old and new members of the institution must come to terms. (Menzies, 1988: 50-51)

Dessa socialt strukturerade försvarsmekanismer är dock inte helt av ondo. Elliott Jaques, en kollega till Menzies, anser att medlemmarnas kollektiva och omedvetet institutionaliserade försvar mot stress och ångest utgör en av de viktigaste krafterna som håller ihop en grupp. De utgör en sorts *outtalad gemenskap*. Enligt honom är icke ändamålsenligt och irrationellt grupp beteende - så som ansvarsflykt, sabotering och misstänksamhet - oundvikligt och i viss mån normalt eftersom det utgör den sociala motsvarigheten till de symptom som individer uppvisar när de använder primitiva försvar som projektion och förnekande. De socialt strukturerade försvarsmekanismerna, med sin karaktäristiska *stressdämpande repetition* av beteenden och tankemönster, fyller alltså även en positiv funktion (Board, 1978). Nedanstående figur sammanfattar de defensiva rutinernas effekt för de inblandade parterna:

---

<sup>13</sup> För den vetgirige följer här mikropsykologin bakom ovanstående resonemang. Ur många aspekter så kan personligheten anses som det *dominanta*, *välinlärda* och ofta *reflexmässiga* beteendemönster som individerna genom åren etablerar för sig själva. Ju mer stress individerna känner desto troligare är det att de automatiskt återfaller i dessa dominanta sätt att agera och dessa innehåller alltid olika primitiva försvar (Board, 1978). Socialpsykologer har visat att människor är bättre på att utföra välinlärda uppgifter när de befinner oss under stress, t.ex. en arbetsgrupps "hotande" uppsyn, medan utförandet av nya eller komplexa uppgifter blir lidande under samma omständigheter (Fiedler, 1987, 1995). Detta förklarar delvis varför det är lätt att medlemmarna i en arbetsgrupp blir defensiva när de råkar ut för hotande eller pinsamma situationer. Man väljer omedvetet att göra det, som under omständigheterna, ger möjlighet till största framgång. I det här fallet något väl invant, t.ex. det alltid effektiva och *enkla* försvaret att skylla problem på andra eller förneka att de finns (Argyris, 1990). Resultatet av allt detta är att individens jag, som är den praktiska och realitetstestande länken med verkligheten, försvagas av det systematiska och bekväma tillämpandet av ett antal välinlärda försvar. Hon slutar fungera medvetet och viljestyrt och betar sig istället på ett "förkroppsligat" sätt (Bourdieu, 1990).

<b>De defensiva rutinernas effekter för olika parter:</b>	
<b>Organisation</b> ⑧	de bidrar till den interna sammanhållningen de kan orsaka organisatorisk tröghet
<b>Individen</b> ⑧	de leder till stressdämpning och mental avlastning de leder till irrationellt och ogenomtänkt beteende

**Figur 1.** Defensiva rutiner på gott och ont.

En konsultchef som vi pratade med var väl medveten om detta intrikata samspel. Han ansåg dessutom att konsulterna, genom att stå utanför de defensiva rutinerna, hade en viktig roll att spela. Denna insikt verkade dessutom utgöra något av en medveten strategi från bemanningsföretagets sida, en sorts marknadsföringsstrategi. Så här kommenterade han det hela:

Är man en erfaren konsult har man fått lära sig hemifrån att *inte* smälta in helt i gemenskapen, inte i första taget i alla fall. För många gånger är gemenskapen som finns på de olika arbetsplatserna inte bara en positiv drivkraft utan den bidrar även till ineffektivitet; den stjälar en hel del tid. Så om man ska vara effektiv i sitt arbete bör man vara försiktig med antalet fikapausar. Vi brukar betona för våra konsulter att inte överdriva den delen. Man tjänar en hel del på att inte eftersträva det.

Uppenbarligen kan konsulter i det här avseendet göra en viss nytta. Men samtidigt kan man fråga sig om inte just bristen av sådana defensiva rutiner bland den flexibla arbetskraften skulle göra de mer sårbara för arbetslivets krav och påfrestningar. De är trots allt nykomlingar och har ingen självklar plats i dessa socialt strukturerade försvarssystem. De skulle därmed uppleva mer stress och ångest i arbetet. Det kan mycket väl vara så i vissa fall. Vår studie har dock inte uppdagat sådana missförhållanden i någon större utsträckning. Detta kan ha ett antal förklaringar. För det första är den flexibla arbetskraftens arbetsvillkor inte signifikant annorlunda från de övriga nyanställdas (med undantag för vissa konsultuppdrag). De flexibelt anställda upplever arbetet således på ungefär samma sätt som alla andra som råkar vara nya på jobbet. Initialt jobbigt, men övergående. För det andra inlemmas den flexibla arbetskraften relativt snabbt i de redan befintliga interaktionsmönstrena (däribland de defensiva rutinerna) i den mån de blir kvar på arbetsplatsen under en längre period.

Det verkar snarare som om den flexibla arbetskraften, i synnerhet konsulterna, i det korta loppet befinner sig i en *psykologiskt fördelaktig situation*. Som "utomstående" behöver de inte bli indragna i de interna strukturerna och kan därmed undgå olika defensiva rutiner, maktkamper, intriger eller stridigheter av olika slag (förmodligen en befriande känsla). En kvinnlig konsult uttryckte det så här: "Jag kände att jag var med i gemenskapen men ändå stod jag med ett ben utanför". Av samma anledning fungerar den flexibla arbetskraften ofta som en tillfällig avlastning åt olika sammandrabbande parter inom organisationen, som kan använda dem som en säkerhetsventil när de på ett ofarligt sätt vill prata av sig, bli tröstade eller bekräftade. En levande buffertzonen! Detta är speciellt framträdande inom den offentliga sektorn där många fast anställda har jobbat flera decennier på samma arbetsplats och därmed kan bära med sig väldigt gamla konflikter, fientligheter och uppdämda känslor.

Vilka organisatoriska konsekvenser kan en sådan särställning ha? Vad innebär det att befinna sig utanför eller mellan olika strukturella positioner? Att inte sitta fast i "klistret"?

### *Liminalitet och förändring*

Att befinna sig i en strukturell särställning kan ha mycket intressanta konsekvenser. Det finns vid det här laget en rad teoretiker som har försökt studera detta fenomen närmare. Den kanske mest betydelsefulla av dessa är Victor Turner. Han var en av de första som på ett systematiskt sätt lyfte fram betydelsen av sådana "skarvlägen" och "tröskelfenomen" och visade på deras dynamiska effekter, både för individen och samhället. Hans idéer lade därmed grunden för en teoritradition som än idag utgör en viktig källa till inspiration. Detta synsätt kan hjälpa oss förstå vad den flexibla arbetskraftens strukturella särställning innebär psykologiskt och vilka sociala konsekvenser den kan tänkas få. Att den flexibla arbetskraften befinner sig i en sådan strukturell särställning är uppenbart i vårt empiriska material. Allra mest tydligt är det bland de inhyrda konsulterna, som ofta känner sig med ett ben utanför, men även projekt- och visstidsanställda befinner sig i en liknande situation. Så här formulerade en kvinnlig projektanställd sin situation: "Är man projektanställd är man ju inte en del av gänget".

Denna strukturella särställning, ofta av övergående karaktär, brukar kallas för *liminalitet*. Ordet härstammar från latinets *limen* som betyder tröskel. Liminalitet definieras av Turner på följande sätt:

The attributes of liminality or of liminal *personae* ("threshold people") are necessarily ambiguous, since this condition and these persons elude or slip through the network of classifications that normally locate states and positions in cultural space. Liminal entities are neither here nor there; they are betwixt and between the positions assigned and arrayed by law, custom, convention and ceremonial.

What is interesting about liminal phenomena for our present purposes is the blend they offer of lowliness and sacredness, of homogeneity and comradeship. We are presented...with a "moment in and out of time", and in and out of secular social structure, which reveals, however fleetingly, some recognition (in symbol if not always in language) of a generalized social bond that has ceased to be and has simultaneously yet to be fragmented into a multiplicity of structural ties. (Turner, 1995: 95-96)

Upplevelsen av liminalitet leder alltså till att den välcementerade vardagsrutinen delvis släpper sitt grepp om individens verklighetsuppfattning. Därmed skapas tid och rum för "annat" och detta leder ofta till att oanade kreativa förmågor frigörs och omsätts i nyskapande handling. Denna psykologiska och sociala *labilitet* som liminaliteten ger upphov till kan vara väldigt värdefull. Till exempel kan den utgöra en grund för skapandet av nya former av gemenskap. Den kan därmed avsevärt lindra olika negativa tendenser som det organiserade samhället ger upphov till såsom byråkratisk stelhet, defensiva rutiner, alienering och stratifiering. Dessa elimineras förvisso inte men deras tillfälliga upphävande leder till att de långsiktigt förlorar sitt sken av orubblighet. Detta är en grundförutsättning för att man i förlängningen ska kunna initiera och genomföra nödvändiga *förändringar* av den sociala strukturen. Den flexibla arbetskraften, med sin liminala ställning, kan därmed under gynnsamma omständigheter fungera som en förändringens kraft. I extrema fall kan detta tillstånd leda till en *transformation* av individer och sociala grupper (för en nyansering av resonemanget se avsnittet om differentiering). Så här beskriver Turner själv processen:

[Such communion] breaks in through the interstices of structure, in liminality; at the edges of structure, in marginality; and from beneath structure, in inferiority... it transgresses or dissolves the norms that govern structured and institutionalized relationships and is accompanied by experiences of unprecedented potency...[It is] spontaneous, immediate, concrete...as opposed to the norm-governed, institutionalized, abstract nature of social structure. (Turner, 1995: 127-128)

När människor befinner sig i liminalitet börjar de alltså se med nya ögon och deras beteenden kan därför styra in på oväntade banor. Denna speciella positionering hjälper de anställda att *genomskåda* olika samhälleliga orättvisor och paradoxer. Victor Turner anser att liminalitet leder till ett handlande som ständigt avslöjar grundläggande klassifikationer, kategorier och motsättningar i de kulturella processerna (Turner, 1995). Han anser vidare att sådana avslöjanden har en starkare förändringspotential om de erhålls genom fysiskt handlande. I vårt fall är det uppenbart att de flexibelt anställda, i synnerhet konsulter, ger upphov till reflektion och eftertanke kring organisatoriska kategorier och gränser genom deras ständiga in- och utflöde på olika arbetsplatser. Detta kan utgöra en resurs i de fall man vill initiera och genomföra olika organisatoriska förändringar (Garsten, 1999a).

Liminaliteten kan också bidra till att ge “kött och blod” åt idéer och tvinga dem att få *konsekvenser*. En formell (kanske ritualiserad) utfästelse av ens speciella status i förhållande till den rådande sociala strukturen på en arbetsplats får ofrånkomligen konsekvenser. Det är *kanske* en av anledningarna till att bemanningsbranschen och konsultyrket historiskt har lett till mer påtagliga och märkbara konsekvenser för arbetsmarknadens organisering än andra flexibla arbetsformer som t.ex. deltidarbete, timanställningar, hemarbete. Konsulten till skillnad från de andra kategorierna gör verklighet av sin strukturella särart och kan på så sätt både konceptualisera och materialisera detta tillståndets fulla potential, på gott och ont. I hans fall finns ingen återvändo, inga gömställen, inga ursäkter.

Slutligen kan det liminala tillståndet hjälpa till att skapa en *vision* av det alternativa samhället. Liminaliteten är i det hänseendet överskridandets makt. Den ger möjlighet att säga nej, att uttrycka det förbjudna, att förlöjliga auktoriteter eller det irrationella och att upphöja de svagas ställning. Är man alltför uppbunden vid sin arbetsplats och dess rutiner kan man däremot lätt bli lite *hemmablind*. För en konsult eller projektanställd är det däremot lättare att föreställa sig alternativa organisationsscenarier. Detta sätt att se på förändring sätter fingret på det faktum att rationella metoder inte alltid är tillräckliga för att leda till en förändring av samhället och de rådande organisationsstrukturen. Detta eftersom de är oförmögna att sammanföra det visionära med det verkliga (Kertzer, 1988; Driver, 1991; Turner, 1995; Garsten, 1999a).

Denna kapacitet är inte bara ett abstrakt begrepp. Även om dess renaste form äger rum i rituella och religiösa sammanhang så kan liminalitetsliknande fenomen inträffa även i mer världsliga sammanhang (Kertzer, 1988; Driver, 1991).<sup>14</sup> Det finns t.ex. flera väldokumenterade historiska exempel på detta.<sup>15</sup> Likaså verkar liminalitet ha spelat en viktig roll i mer samtida sammanhang.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Fenomen som liknar den rituellt genererade liminaliteten men förekommer i mer sekulära sammanhang brukar kallas för liminoida.

<sup>15</sup> Ett exempel där upplevelsen av liminalitet spelat och spelar en viktig roll är flyktingarnas roll i den moderna nationalstaten. Flyktingar befinner sig, liksom den flexibla arbetskraften, i ett tillstånd av liminalitet. De genomgår en sorts historiens passagerit där de tillsvidare ej längre är klassificerade och inte ännu hunnit bli klassificerade. De är inte längre oproblematiskt medborgare eller lokala informanter. De är inte längre tillfredsställande som representanter av en specifik lokal kultur. Man skulle kunna säga att de har förlorat sin föreställda kulturella auktoritet att stå för “sin sort” eller den föreställda helheten av vilken de en gång var en del. De måste dock åtgärdas eftersom de är ett hot mot den rådande konceptuella och politiska ordningen: nationalstaterna. Och de vill också gärna åtgärda sig själva. En sådan situation kan ha dynamiska konsekvenser. Ofta leder den till att flyktingarna börjar se på sitt forna hemland med nya ögon. Det kan vara en kreativ och på samma gång glupsk syn! Det finns goda grunder att anta att fler än en revolution har haft sin upprinnelse i sådana gruppers mentala omstrukturering och kollektiva mobilisering. Både den judiska, grekiska och turkiska nationalismen fick sin start bland sådana välutbildade, rika och rörliga diasporor (Anderson, 1983; Dimont, 1982; Malkki, 1995). Även modernare revolutioner och politiska rörelser har haft en liknande bakgrund. Ayatollans revolution i Iran och talibanernas framfart i Afghanistan har bland annat föregåtts av långvariga utlandsvistelser.

<sup>16</sup> Liminalitet kan t.ex. antas vara en betydelsefull faktor i olika *subkulturer* och marginaliserade grupper. Dessa blir ofta desillusionerade och av nödvändighet nytänkande. Sådana grupper har i många fall gett upphov till dynamiska samhällseffekter. Inom musikvärlden är detta speciellt märkbart. Både bluesen, tangon, rebetikon och samban uppstod bland befolkningsgrupper som permanent eller tillfälligt stod utanför den etablerade

Den liminalitet som upplevs idag av många på arbetsmarknaden verkar av allt att döma utgöra ett viktigt inslag i det nya arbetsmarknadsläget.<sup>17</sup> En projektanställd sammanfattade det så här:

Att jobba som projektanställd gör att jag ifrågasätter min arbetsgivare mer än de fast anställda. Man frågar sig: Varför ser systemet ut så här? Varför gör de så? Man köper det inte på direkten utan undrar lite mer. Och det tror jag säkert kan vara nyttigt. Speciellt i en sån här gammal myndighetskultur med en medelålder på ungefär 50 år.

### *Differentiering*

Här är det viktigt att påpeka att det förekommer stora variationer i de olika organisationernas användning av flexibel arbetskraft. Denna variation har självfallet konsekvenser för hur den inre organisationen och synen på arbetet gestaltar sig.

### *Skillnader mellan organisationer*

Inom vissa statliga myndigheter och verk finns det väldigt få flexibelt anställda. Där utgörs än idag majoriteten av arbetsstyrkan av fast anställd personal. I dessa fall är distinktionen mellan tillfälligt anställd och fast anställd väldigt svår att upprätthålla och uppfattas ibland inte som meningsfull. De få flexibelt anställda som finns behandlas lika som alla andra. Dessutom stannar de ofta längre perioder och innehar viktiga positioner (t.ex. utredare, projektledare). Konsulter utgör dock ett undantag i det avseendet, men även de är för få för att påverka myndighetens organisationskultur i frågan samt chefernas och de anställdas uppfattningar och dagliga arbete. Arbetsfördelningen är här mer hierarkisk och arbetsförhållandena kännetecknas i större utsträckning av stabilitet och kontinuitet.

Andra organisationer har mycket fler flexibelt anställda. Inom vissa avdelningar är antalet flexibelt anställda så högt och arbetssättet så genomsyrat av de nya organisationsprinciperna att verksamheten närmast är att beteckna

---

samhällsstrukturen (Browning, 1995; Holst, 1975). Även hippierörelsen under 1960- och 70-talet hade ett sådant ursprung. Dess starka betoning på existentiellt sökande, experimenterande och liminalitet gav oss i förlängningen många positiva och nyskapande idéer. Ur dessa utvecklades sedermera en rad politiska och sociala rörelser som finns än idag t.ex. miljörelsen och kvinnorörelsen.

<sup>17</sup> Liminaliteten är som synes en viktig källa till social dynamik. Det är dock viktigt att komma ihåg att inget i dess natur garanterar att de sociala förändringar eller transformationer som åstadkoms är "goda". Om dess resultat är moraliska eller inte beror helt och hållet på vilka som har använt den och i vilka syften. Som vi antytt tidigare är det liminala tillståndet en *personlig* upplevelse. Det är en värld i vilken personliga aktörer genom sitt handlande försöker omstöpa de rådande sociala relationerna. Detta är ett moraliskt projekt. Det är aldrig neutralt utan avser alltid något värdeaddat. Eftersom liminalitetens transformativa potential är så stort är det samtidigt skrämmande. Det kan användas i både goda och onda syften. Religiösa sekter av olika slag har ofta påmint oss om detta. Deras förmåga att förvandla tidigare "normala" och laglydiga medborgare till representanter för det främmande och oacceptabla har visat sig vara imponerande. Slutsatsen är att liminalitet, i synnerhet den rituellt genererade, är en kraft kapabel både till det bästa och det sämsta, dock inte det banala (Driver, 1991).



som en *hybrid*. Detta verkar t.ex. vara vanligt bland IT-avdelningar och internationella sekretariat. Distinktionen mellan flexibelt anställda och fast personal blir även här svår att upprätthålla men av närmast motsatt anledning. Två statliga myndigheter som vi kom i kontakt med verkade falla inom denna kategori. De sysslade i hög grad med gränsöverskridande verksamheter (både nationellt och internationellt), och flertalet av deras anställda, oavsett om de var fast eller flexibelt anställda, verkade arbeta på ett flexibelt och/eller projektbaserat sätt. De anställda i de här myndigheterna hade en hög kompetens och förväntades ta eget ansvar och egna initiativ. Dessa två myndigheter verkade, kanske just av den anledningen, attrahera många yngre arbetssökande (se fotnot sid. 18).

### *Skillnader inom organisationer*

Det förekommer även olikheter inom organisationer. I många statliga myndigheter och verk kännetecknas fortfarande en stor del av verksamheten av fasta och långvariga anställningar och såväl tillträde som arbete och avancemang följer sedvanliga mönster. Men inom vissa delar av organisationen har detta traditionstyngda arbetssätt börjat luckras upp. Där har mer flexibla arbetssätt blivit ett allt vanligare inslag i det vardagliga arbetet. Detta är speciellt märkbart inom avdelningar som sysslar med IT, public relations, eller grafisk design. Där kan det vimla av inhyrda konsulter!

I ett sådant fall, en underavdelning till en större statlig myndighet som sysslade med internationell konsultverksamhet, jobbade alla, oavsett om de var fast eller flexibelt anställda, på ett ytterst flexibelt sätt. I denna "högprofilverksamhet" var arbete i projekt och teamwork normen. Grupperna som utförde konsultuppdrag åt svenska och utländska intressenter, var ständigt ute och reste, och behövde ständigt samverka med andra instanser inom och utanför myndigheten på en nätverksbasis för att kunna slutföra sina uppdrag. De anställdas kompetens var mycket hög. Personalchefen hade i det avseendet en klar policy: "vi tar in de för att de är Sveriges bästa". Rekryteringsunderlaget utgjordes därför av alltifrån universitetsforskare till före detta statschefer! Här var arbetsfördelningen mindre hierarkisk till sin natur och arbetsförhållandena kännetecknades av en slående variation i tid och rum.

Det finns tecken på att denna interna differentiering inte endast sker slumpmässigt eller av tekniska skäl (även om dessa är viktiga). Fallet med "högprofilverksamheten" antyder att denna uppdelning i hög grad sker längs väletablerade institutionella makt- och status kriterier. De som har en högre hierarkisk position inom organisationen får större tillgång till detta arbetssätt. Samtidigt tyder allting på att det är just de som också får de nödvändiga finansiella och organisatoriska resurserna som krävs för att kunna maximera fördelarna av detta arbetssätt. Anställda som befinner sig längre ner i hierarkin

får, i den mån de överhuvudtaget arbetar flexibelt, klara sig med avsevärt mindre resurser (se diskussionen om centrum-periferi sid. 7).

Att bemanningsbranschen idag vuxit sig så pass stor gör vidare att det även här förekommer en avsevärd intern differentiering och segmentering. På ett av de större bemanningsföretagen inom IT-området fanns det t.ex. en uppdelning av konsulter på "projektkonsulter" och "resurskonsulter". Fördelningen verkade vara 50%-50%. Enligt deras egna berättelser fanns det tydliga skillnader mellan grupperna. Att arbeta i projekt krävde mer nyfikenhet, flexibilitet och kompetensutveckling. Man hade t.ex. i uppgift att ständigt utveckla nya program. Detta arbetssätt innebar mer fart och rörelse. Som enstaka utlyrd konsult (resurs) kunde man däremot ta det lugnare, stadga sig och vara lite mer tillbakalutad. Det var mer stationärt. Av allt att döma verkade vissa anställda trivas med det ena arbetssättet och vissa med det andra. Folk kunde dock hamna i "fel grupp" vilket oftast ledde till att de vantrivdes och ville byta. Detta skapade en viss spänning och rivalitet mellan grupperna. Trycket lättades något genom att det förekom viss rotation mellan grupperna.

### *Skillnader bland de flexibelt anställda*

Även bland de flexibelt anställda finns det betydande skillnader. Detta är viktigt att komma ihåg med tanke på att det flexibla arbetssättet rätt så slentrianmässigt, i massmedierna åtminstone, brukar förknippas med skapandet av ett organisatoriskt mervärde (produktivitet, kreativitet och förändringsbenägenhet). Självfallet tillför de flesta flexibelt anställda någonting värdefullt och nyttigt, men långtifrån alla tillför något mervärde som inte skulle kunna erhållas genom en vanlig fast anställning. Detta har inte bara att göra med graden av kunskaper och färdigheter som de har med sig utan också med förutsättningarna för deras arbete. I bägge fallen är de ofta långt ifrån optimala (Reich, 1992; Bauman, 1998; Sennett, 1998; Strannegård & Rappe, 2003).

Många tillfälligt anställda utför trots sina ibland tjugusiga yrkestitlar enklare rutinarbete av något slag: de jobbar i en telefonväxel, registrerar ekonomiska transaktioner, utför kontorsarbete, är vaktmästare eller jobbar på butik (det verkar dock som om projektanställda har lite högre status än visstidsanställda). Deras möjligheter att göra ett starkt intryck i organisationen samt initiera och driva organisatorisk förändring är därmed mycket små. Samma sak gäller för olika former av inhyrd personal. Alla konsulter är t.ex. inte experter av något slag och tillför för det mesta ingen ny kunskap. Ibland kan de till och med ha lägre kompetens och yrkesstatus än de fast anställda (en inhyrd löneadministratör kan ju omöjligen vara speciellt duktig på det nya systemet) och får därför initialt sköta enklare och mer avgränsade uppgifter: de lagar och underhåller datorer, bokför, fakturerar eller jobbar som sekreterare. Deras mindre kompetens kan i dessa fall också utgöra en grund för skepticism och misstro från de fast anställdas sida.

För vissa konsulter kan detta skapa ett mått av *frustration* och *besvikelse*. Deras identifikation med bemanningsföretagens ideologi leder ofta till att de ser sig själva som en förändringens drivkraft men det är sällan de har möjlighet att leva upp till den självbilden. Det föreligger med andra ord en *diskrepans* mellan mål och medel i förutsättningarna för konsulternas arbete. Att påtagligt kunna förändra kundorganisationen är därför i flertalet fall någonting utanför den enskilda konsultens räckhåll. Organisationer är i det avseendet för tröga för att kunna påverkas på kort sikt och genom enstaka interventioner (Papakostas, 2002).

Det finns dock även anställda som verkligen tillför ett organisatoriskt mervärde. Dessa utgörs av äldre konsulter och underkonsulter (sådana som har egen konsultfirma och kontrakteras av större bemanningsföretag) eller erfarna och utomordentligt meriterade utredare eller projektledare. Detta är en grupp personer som är mycket kunniga, kompetenta och säkra i sin roll. De jobbar ofta i nära anknytning till någon handläggare eller i olika projektteam (oftast matrisgrupper) och har som uttryckligt mandat att just initiera och genomföra en viss organisatorisk förändring. De får därför också tillgång till de resurser som krävs för att slutföra uppgiften. Dessa personer har stora sociala och professionella nätverk att lita sig tillbaka mot. Väldigt ofta är de också relativt sett "self-made", utan alltför långa akademiska studier; vissa äldre IT-konsulter kan sakna sådana helt. För dem är det flexibla arbetssättet ofta ett medvetet val och de utstrålar en positiv arbetsmoral och en stark professionell yrkesidentitet. Deras upplevelser av yrket och branschen är överväldigande positiva. Dessa verkar av allt att döma vara de som tillför det mesta av det utifrån kommande mervärdet (och inte en nyutexaminerad ekonom som bara med sin teoretiska kunskap som verktyg och sin minimala erfarenhet ska försöka vara behjälplig)!

### *Lojalitet*

Den blandade arbetskraften ställer frågor om organisatorisk tillhörighet och lojalitet på sin spets. Är den flexibla arbetskraften lojal? Vem är de lojala mot? Visar de solidaritet mot sina arbetskamrater när situationen kräver det? Hur mycket då? Svaren på dessa frågor är inte entydiga utan verkar betingas av en rad omständigheter. En sak verkar dock tydlig och det är att i den mån en rudimentär form av lojalitet kan urskiljas så är den inte av det starkare slaget utan snarare *svag* och *skiftande*.

För konsulterna är denna situation nära förknippad med de krav och förväntningar som ställs på deras professionella beteende. Konsultjobbet kan vara en väldigt pluralistisk, kreativ och utvecklande sysselsättning men "bryter" samtidigt mot en rad mer traditionella professionella standards. Som vi antytt tidigare måste konsulten snabbt kunna anpassa sig och smälta in, förstå hur saker och ting fungerar samt kunna dra egna slutsatser. Han måste kunna fånga upp kunskap och färdigheter snabbt, vara nyfiken och självständig, ta egna

initiativ och ta för sig samt vara redo att "packa ihop" och dra vidare. Detta konststycke kräver dock ett visst mått av *opportunist*. En ofrånkomlig och oavsiktlig konsekvens av detta är att konsulter ofta har ytligare och delvis oärligare relationer med sina "kollegor" än de fast anställda. Det är av den anledningen som de också ofta kallas för *kameleont*. Deras strukturella liminalitet, att varken vara ensamvargar eller flockdjur, bidrar till att upprätthålla denna inställning. Frånvaron av vanemässiga beteenden och relationer på arbetsplatsen gör vidare att engagemanget i arbetskamraternas vardagliga liv tenderar att bli ytligt och relativt fränkopplat från konsekvenserna av ens beteende. En konsult som inte gör bra ifrån sig behöver bara utstå vissa ekonomiska konsekvenser, ibland inte ens det i och med att han är garanterad en minimilön. I värsta fall kanske han blir omplacerad till en ny kund (är detta en belöning eller en sanktion?). De fast anställda däremot har en mycket närmare relation till sin arbetsplats och sina kollegor förkroppsligad genom en rad långvariga och konkreta beroendeförhållanden, såväl sociala som ekonomiska (se teoretiska reflektioner nedan). Så här uttalade sig ett antal konsulter med avseende på frågor som rörde lojalitet:

Som konsult blir man väldigt självcentrerad.

Jag tror inte det är speciellt många som har några sådana direkta lojalitetsknytningar som gör att de tackar nej till ett väldigt bra erbjudande, det tvivlar jag på.

Jag har ingen moral i den frågan! Det kan jag villigt erkänna.

Var och en sig själv närmast.

Slutsatsen är att konsulternas lojalitet, både mot kunden och bemanningsföretaget, är rätt så svag och skiftande. Så länge de arbetar på ett uppdrag är deras engagemang och lojalitet metadels på kundorganisationens sida. När de återvänder "hem" skiftar deras engagemang och lojalitet till bemanningsföretagets fördel. Yrkesutövningen bland konsulter verkar därmed förknippad med en annorlunda arbetsmoral. Bland egna företagare och frilansande konsulter verkar det finnas en informell hederskodex som någorlunda reglerar deras verksamhet. T.ex. anses det inte lämpligt att samtidigt jobba åt konkurrerande organisationer.

I detta avseende är det viktigt att återigen påpeka betydelsen av tidsdimensionen och graden av professionell yrkeserfarenhet. Det verkar ske en differentiering längs dessa två dimensioner. Yngre konsulter känner större gemenskap och lojalitet med kunden än med bemanningsföretaget, i synnerhet de som har haft längre uppdrag. "Själva gemenskapen kommer inte från bemanningsföretaget, utan från uppdraget" förklarade en konsult. Är man på långa uppdrag så kommer man mycket närmare de lokalt anställda än man kommer de övriga konsulterna. Även djupare relationer kan då uppstå. Att prata

om privatlivet mer ingående verkar i det avseende vara det viktigaste tecknet på en fungerande och nära relation. Detta är vanligare ute hos kunden än konsulter emellan, i synnerhet för yngre konsulter. Bemanning företaget måste därför jobba hårdare för att knyta dessa yngre konsulter till sig! Avsevärt hårdare än kunden som får en hel del av denna rudimentära lojalitet till skänks genom det vardagliga arbetets vanebildande egenskaper. Så här sammanfattade en kvinnlig konsult sin relation till övriga konsulter:

Det är inga som jag umgås närmare med på fritiden men man träffas på företagets pubkvällar och sånt. Alla där känner varandra ytligt. Alla är väldigt öppna. Man pratar om jobb och privatliv och det är väldigt lätt att få kontakt eftersom alla vet att man inte känner någon. Det är trevligt och socialt men det är inga djupare relationer.

Äldre konsulter har dock antytt att de känner större gemenskap och lojalitet med andra konsulter ("andra gamla proffs") eller bemanning företaget medan deras relation till kundorganisationen och dess personal mera har karaktären av ett kund-leverantörs förhållande. Intressant är också att titta närmare på frågan huruvida den interna differentieringen inom bemanningsbranschen påverkar frågan om organisatorisk tillhörighet och lojalitet. Det finns nämligen indicier som pekar på att t.ex. projektkonsulter har en starkare identifikation och lojalitet med bemanning företaget än resurskonsulter som är mer ute hos kunden, men härvid behövs fler empiriska undersökningar.

Vad gäller den tillfälligt anställda personalens lojalitet gentemot sin arbetsgivare så är bilden något enklare och kompliceras inte av konsulternas dubbla organisatoriska tillhörighet. De känner därför en *något starkare* gemenskap och lojalitet med sin arbetsplats. Även här dock är det inte fråga om någon bergfast övertygelse utan snarare om en svag och skiftande lojalitet som dessutom kantas av en viss grad av ovisshet, väntan och frustration. De första och sista veckorna på jobbet har de tillfälligt anställda av förstaeliga skäl svårt att engagera sig i arbetsplatsgemenskapen på något djupare plan. Däremellan kan de dock känna sig mer hemmastadda och trogna. Detta känslomässiga *pendlande* verkar vara ett markantare inslag i de tillfälligt anställdas vardagliga arbete än i konsulternas. Denna intressanta situation kan ha att göra med faktum att de tillfälligt anställda inte kan vara lika säkra över sitt framtida ekonomiska läge i och med att de inte garanteras en minimilön efter anställningens slut. Att inte kunna planera sin närmaste framtid kan därmed skapa känslor av olust, besvikelse och maktlöshet. Denna ogynnsamma situation kan också ha att göra med de förhoppningar och förväntningar som skapas av att ha en anställning inom en större organisation t.ex. en statlig myndighet. Anställning inom den statliga sektorn är trots allt historiskt förknippad med långvariga och trygga anställnings- och arbetsförhållanden. Likaså finns tydliga krav på solidaritet och lojalitet. Att de objektiva förutsättningarna för infriandet av dessa förväntningar alltmer undermineras i dagens nya arbetsmarknad bidrar därmed till att de

**tillfälligt anställda i denna sektor upplever en högre grad av kognitiv och emotionell dissonans mellan motstridiga och bubbelbindande budskap.**

### *Skiftande sociala kategoriseringar: lojaliteten undermineras*

Att de flexibelt anställdas lojalitet av allt att döma är svag och skiftande är kanske inte så konstigt. En rad teoretiker har påpekat att människor självuppfattning och identitet inte är att betrakta som en essentiell egenskap utan snarare som en relativ sådan (Hogg & Abrams, 1988; Kondo, 1990; Alvesson, 1996). Vår självuppfattning och identitet tenderar därmed att pendla mellan olika tillstånd beroende på omständigheterna. Likaså vår benägenhet att vara solidariska och lojala. Denna situation är speciellt synlig bland konsulter som ständigt ställs inför möjligheten att välja sida. Så här beskrev en erfaren konsult läget:

Jag känner mig väldigt hemma på bemanningsföretaget. Med vissa personer det vill säga. När jag kommer in på kontoret så har jag ofta kontakt med mina närmaste medarbetare och chefer. De ringer jag och pratar med. Det är alltid roligt att träffa dem. Men sen kan jag många gånger känna mig hemma hos mina kunder.

Denna tendens förstärks dessutom av det flexibla arbetssättet som har blivit allt vanligare idag. Människors benägenhet att pendla mellan olika sociala identifikationer, som förr i tiden begränsades av motverkande krafter, får idag fritt spelrum och intar en alltmer central plats i det organiserade samhällslivet. Detta synsätt verkar relevant för vårt empiriska underlag eftersom skiftande organisatorisk tillhörighet och lojalitet har varit ett markant inslag i det. Så här beskriver Richard Sennett (1998) den moderna arbetarens självuppfattning:

**A pliant self, a collage of fragments unceasing in its becoming, ever open to new experience- these are just the psychological conditions suited to short-term work experience, flexible institutions and constant risk-taking. (Sennett, 1998: 133)**

Som vi nämnde i första kapitlet är de flesta anställda rätt snabba på att kategorisera sig som medlemmar i arbetsplatsens gemenskap. Sociala kategoriseringar sker dock inte på ett helt neutralt sätt och behöver inte nödvändigtvis vara någon längre period. Den stereotypiska perceptionen av en själv eller ens grupp ("jag är statstjänsteman") är t.ex. kraftigare när kategoriseringen ifråga är viktig, direkt relevant, emotionellt laddad och av personligt värde för individen. Individer är således inte passiva medlemmar utan snarare nytto-maximerande "*amatörpolitiker*" som försöker öka sitt självförtroende och sina handlingsmöjligheter genom att ty sig till olika grupper. En individ förblir medlem i en grupp eller söker ett nytt gruppmedlemskap bara i den mån dessa grupper har något positivt att bidra till hans sociala identitet. Individer kommer därmed att hålla fast vid sin grupps åsikter och upphöja dessa till "den sanna förståelsen" så länge de drar nytta av det.

Härvid är det viktigt att inse den moderna människans instabila identitet, i förhållande till identiteterna i stabila och socialt integrerade stam - och jordbrukssamhällen, för att kunna förstå *villigheten* att byta sociala identiteter och därmed acceptera olika former av identitetsskapande kontroll (Alvesson, 1996). Moderna människor vill ofta bli dominerade genom identitetsmässig "omvändelse" (Fromm, 1941). Organisationsteoretikern Hugh Willmott menar att detta är ett resultat av det intrikata samspelet mellan de materiella villkoren och de sociala diskurserna i det moderna västerländska samhället:

...the identity of the typical modern worker is (socially) underdetermined. S/he is constituted as an individual who is obliged to strive continuously to validate him/herself as a person who has ability and value. Unlike the peasant, s/he has no fixed identity, nor is s/he valued irrespective of the status s/he achieves. S/he is subjugated by individualizing pressures to make something of him/herself as a sovereign, free agent. As Sennett and Cobb have remarked, virtually everyone in modern society "subject to a scheme of values that tells him he must validate the self in order to win others respect and his own". (citerad i Alvesson, 1996: 129)

Det finns därför ett flertal faktorer som påverkar vilken social identifikation som blir framträdande, hur länge man lyckas vidmakthålla den och vem man är lojal mot. En sådan är den *sociala kontexten*. Inom en given social ram kommer den sociala identifikation att bli framträdande som bäst "passar" in på den föreliggande informationen, den kategorisering som förklarar det mesta av den föreliggande variansen. Valet är en subjektiv fråga som avgörs av de rådande omständigheterna (sociala, ekonomiska, kulturella). Om t.ex. en individ diskuterar med tre andra, varvid en håller med honom och två motsäger samt håller med varandra, så kan organisatorisk tillhörighet bli den framträdande kategoriseringen om vår individ och hans anhängare båda har samma arbete t.ex. är konsulter på en statlig myndighet. Denna princip är dock av dialektisk karaktär och påverkas i stor utsträckning av motivationella faktorer. Det kan plötsligt bli "fel" att basera förståelsen av situationen och sin självuppfattning på ett visst sätt ("jag är konsult"). Om vår individ hamnar i ett sällskap av statstjänstemän som alla riskerar att förlora sina jobb så kan hans sociala identitet skifta. I diskussionen som uppstår kanske den lämpliga referensramen är allas rätt till arbete och medborgerligt engagemang. Om någon i sällskapet kraftigt argumenterar för denna ståndpunkt och lyckas få med sig de andra så kommer ovanstående dimension att bli den mest framträdande kategoriseringen och vår konsult kanske "skriver om sig" själv till statstjänsteman och medmänniska. Så vad man befinner sig och med vem man pratar med kan spela en viktig roll. Eller i en kvinnlig konsults egna ord:

Nu när jag har varit på många korta uppdrag har bemanningsföretaget blivit *hemmabasen* i större utsträckning...Men när man är ute på större uppdrag, sex månader eller så, då är det kollegorna där man har kontakt med...och då spelar



bemanningsföretaget väldigt, väldigt liten roll...Så det *skiftar* beroende på uppdragens längd.

Likaså är det betydelsefullt hur många flexibelt anställda som finns på en arbetsplats. Om man t.ex. är ensam konsult och dessutom på längre uppdrag är sannolikheten större att man tyr sig till kundorganisationen och känner en viss lojalitet med den. Om man däremot ingår i ett lag med inhyrda konsulter så är sannolikheten större att man håller sig inom denna subgrupp och huvudsakligen är lojal med bemanningsföretaget. För tillfälligt anställda så är dynamiken något annorlunda. Är man den ende tillfälligt anställda på sin arbetsplats kan det leda till att man känner sig mer avvikande och osäker. Att under sådana omständigheter vara lojal mot sin arbetsgivare kan vara svårt. Finns det fler tillfälligt anställda på en arbetsplats så kan gemenskapen med dem göra att man känner sig tryggare i sin roll och därmed har lättare att identifiera sig med och vara lojal mot sin arbetsgivare. Sådana tendenser har tydligt kunnat ses i vårt empiriska material.

En annan faktor som påverkar valet av social identifikation och organisatorisk lojalitet är den rådande maktbalansen. Sociala identiteter är nämligen nära förknippade med *maktrelationer* av olika slag. Att ha en identitet är därmed inte bara någonting positivt, det kan även bli en begränsande kraft som binder individen vid sin egen identitet. Enligt Michel Foucault har ordet "subjekt" två betydelser: man är föremål för någon annans kontroll och inflytande; och man är knytten till sin egen identitet genom självkänedom.<sup>18</sup> Om man på något sätt knyts till en viss identitet så uppstår en stark självdisciplinerande effekt. I den erhållna identitetens namn så tillåter man sig själv vissa handlingar men förbjuder andra. Makt kan därmed utövas genom att man binder de mänskliga subjekten (individerna) till en viss identitet, företrädesvis den vars konsekvenser man själv gillar. Den egna identiteten är till stor del någon annans verk!<sup>19</sup> Detta är speciellt tydligt inom bemanningsbranschen där försöken att påverka människors inställning till arbetet är kopplade till försök att utöva makt. Konsulterna är oftast väl medvetna om detta, som följande citat visar: "Man måste ha eller öva upp en fingertoppskänsla, så att man inte trampar någon på tårna"! I den mån den anställda blir en "bra konsult" så förvandlas han till ett prima verktyg i bemanningsbranschens händer, pålitlig, serviceinriktad och stresstålig. Självfallet kan detta ske till priset av att konsulten försakar andra viktiga sidor

---

<sup>18</sup> Dessa etymologiska samband är inte helt framträdande i det svenska språket men på engelska och franska är de mycket tydligare. Ordet "subject" har i dessa en mycket rikare betydelse och betyder bland annat underställd.

<sup>19</sup> Så något så ädelt som äkta och självständiga identiteter finns inte. Därmed finns inte heller någon möjlighet att studera människans inre väsen. Den egna identiteten är till stor del någon annans verk! Foucault är därmed helt avvisande mot en essentialistisk syn på den sociala identiteten och anser istället att det enda som kan studeras är diskurserna och vanorna som påverkar individen och genom vilka hon blir till som ett föremål för vetande och åtgärdande. I Foucaults tänkande så är individen en sorts maktens bieffekt (Kondo, 1990; Alvesson, 1996).

av en yrkeskarriär som t.ex. trygghet, kontinuitet, gemenskap och djupare relationer med arbetskamraterna (Kondo, 1990; Alvesson, 1996; Garsten & Turtinen, 2000).

Denna maktkamp innebär att individer återigen har skäl att agera "amatörpolitiker". Den rådande maktbalansen kan få individer att vilja byta identifikation för att maximera den egna nyttan eller slippa negativa konsekvenser. Relationsproblem och konflikter på jobbet, i synnerhet mellan över- och underordnade, undergräver därför möjligheten till en stark och varaktig identifikation med arbetsplatsen och dess gemenskap. Identiteten kan därmed inte helt frysas och förvandlas till ett oföränderligt ting. Det är i stället något som ständigt är oskrivet och omskrivet, något som förhandlas fram i spänningen mellan de personliga preferenserna, olika gruppers interna och externa relationer och samhällets kulturella reservoarer av prefabricerade meningar. Detta förhandlande genomsyras självfallet av makt. I våra försök att förstå varandra så tvingar vi gärna in andra i förutbestämda kategorier. Detta är ett sätt att samtidigt bevara våra egna identiteter. Dessa försök att fånga, kasta om och skriva om varandras identiteter producerar förståelse men är på samma gång förvrängande och självuppfyllande (Kondo, 1990). Så här kommenterade två kvinnliga konsulter situationen:

Det är helt egoistiska anledningar som bestämmer vilken part man tyr sig till...man vill hålla sig väl med de man ska jobba med...Jag ställer mig helst på den sida som är bäst att stå på...Det kan jag villigt erkänna.

Jag känner nog att bemanningsföretaget mestadels bara vill känna en massa pengar på mig, så de har egentligen ingen kontakt med mig. De bryr sig inte heller. Så min lojalitet faller mer på kundens sida.

Detta skiftande av sociala kategoriseringar går tydligt att se i det empiriska materialet. Främst yttrar det sig genom en svårighet att entydigt definiera den egna situationen, såväl på ett personligt som ett yrkesmässigt plan. När man ställer frågor om organisatorisk tillhörighet, professionell status och lojalitet så är svaren påfallande vaga och fragmenterade. Endast ett fåtal personer uppgav en klar och tydlig yrkesidentitet. Flertalet var osäkra eller saknade en sådan. Ett annat sätt som denna ombytlighet yttrar sig på är genom en sorts pendling mellan motsägelsefulla identifikationer. Konsulten som vi citerade ovan verkade väldigt nöjd med sitt arbete och sin roll som uttyrd arbetskraft men hade trots det ingen större svårighet att identifiera sig med kunden när hon påminde sig själv om att hennes arbetsgivare inte hade stött henne tillräckligt vid ett uppdrag som hade gått dåligt. Hennes kommentarer var korta men koncisa på den punkten: "Moderorganisationen var inte till något större stöd...Det positiva kommer från uppdragen, det negativa från konsultföretaget".

Social identitet går som synes inte att separera från omvärlden. Snarare är vår identitet ett säte för samspelet mellan våra personliga preferenser, den

sociala kontexten och olika maktrelationer. Man är inte ett jag opåverkat av sammanhanget utan man definieras av sammanhanget. Gränserna mellan jaget och samhället är porösa. Vi speglar oss i andras reaktioner på oss och ser där vårt "sanna" jag bara för att lite senare i en annan återspeglning, betingad av andra sociala omständigheter, se en annan aspekt av oss. Likaså försöker vi tvinga in andra i prefabricerade kategorier som bekräftar vår självbild och i den mån vi lyckas med denna manöver får vi ett maktövertag i förhållande till dessa. Men oavsett om man hamnar överst eller underst så skapas och formas man av sina socialt betingade relationer. Andra relationer med andra över- och underordnade och i andra sammanhang ger upphov till andra självreflexioner och självidentifikationer (Kondo, 1990). Denna komplexa process av kontextualisering, förhandling och positionering har i det nya arbetsmarknadsläget fått en mer framträdande roll. De multipla organisatoriska tillhörigheterna, de krympande rumsliga och tidsmässiga avstånden och den tilltagande individualiseringen sätter individens utsatthet och valmöjligheter i fokus på ett tydligare sätt än tidigare. De anställda kan idag utsättas för en hårdare och hänsynslösare exploatering men de kan också lättare frigöra sig från professionella engagemang och "dra vidare" (Bauman, 1998).

### *Emotioner och retorik: lojaliteten underbyggs*

Betyder detta att även engagemang, solidaritet och lojalitet varierar efter omständigheterna utan några begränsningar? En hel del i vårt empiriska material tyder på detta. Det moderna arbetslivets rumsliga och tidsmässiga fragmentering förstärker dessa tendenser. Många människor får därmed inte möjlighet att utveckla varaktiga och starka relationer till sina arbetsuppgifter och arbetskolligor. Men det finns även tecken som tyder på detta skiftande av sociala identifikationer stöter på motstånd och bromsas upp.

En sådan begränsande faktor utgörs av känslorna. Starka *emotioner* kan frysa detta byte av sociala identifikationer. Detta beror på att känslor dels har en tendens att störa våra mentala processer och dels har en tendens att leda till upprepning av handlingar och beteendemönster. Negativa känslor som t.ex. rädsla, osäkerhet och stress kan därmed dämpa de sociala kategoriseringarnas ombytlighet. Positiva känslor som glädje, uppmuntran och lättnad kan å andra sidan fungera som belöningar som förstärker existerande beteenden och leder till att de upprepas.

Känslornas betydelse är speciellt viktig i dagens arbetsmarknad där centrifugala och fragmenterande krafter har fått ett starkare fotfäste än tidigare (genom personaluthyrning, entreprenader, outsourcing och tillfälliga anställningar). Det nya läget har inneburit att formella kontrakt har blivit kortare och kan upplösas snabbare än tidigare. Organisationer försöker därmed stärka de emotionella banden med sina medlemmar som ett medel för att behålla en grad av sammanhållning och lojalitet. I den mån de lyckas ingjuta en känsla av

**tillhörighet i medlemmarna så kan de centrifugala tendenserna motverkas och de ekonomiska fördelarna med det flexibla arbetssättet behållas.**

I den moderna ekonomin är det effektiva hanterandet av dessa emotionella band av stor betydelse. Ett vanligt drag i detta *emotionella arbete* är att lyfta fram själva *organisationen* eller företaget i stället för som tidigare bara dess produkter eller tjänster. Organisationen blir därmed en sorts familj som värnar om sina medlemmar på ett personligt sätt. Företagsnamn och logotyper laddas därför med allehanda känslomässiga och mytologiska associationer som kan tänkas tilltala de anställda. Organisationens beständiga värde lyfts fram och kontrasteras med produkternas eller tjänsternas korta livslängd. Skapandet av emotionella band befrämjas vidare om verksamheten anspelar på mänskliga värderingar snarare än materiella statusmarkörer. Organisationer framställs därmed allt mer som moraliska aktörer som utöver sin kärnverksamhet även försöker bidra till allmänhetens välfärd. Förekomsten av dramatik och *symbolik* förstärker dessa försök avsevärt. Denna metod för att åstadkomma varaktiga identifikationer kan tydligt märkas bland annat i olika typer av reklam- och informationskampanjer (Garsten, 1999b; Garsten & Turtinen, 2000). Så här beskrev ett större bemanningsföretag sina grundläggande värderingar på sin hemsida:

Våra *värderingar* är närhet, pålitlighet och resultat...Närhet betyder i det här fallet både att vara närvarande, det vill säga aktivt engagera sig, och att vara nära i både social och geografisk mening. Närvaro är den speciella känslan av att vara en del av ett sammanhang som tillför något positivt...Men närhet avser inte bara våra relationer i arbetslivet. Att ha närhet till *familj* och vänner och att låta arbete och fritid samverka till en fungerande helhet är viktigt för att vi ska utvecklas som individer...Medarbetare och kunder ska känna att [vi] är ett företag man kan lita på. Med tydlighet och öppenhet ska vi klargöra förutsättningarna för våra åtaganden, och vi håller det vi lovar.

Ett annat sätt att skapa emotionella band är att i stället lyfta fram *individen* som en avgörande part i sammanhanget. Detta kan göras på olika sätt men ett vanligt sådant är genom användandet av en emotionell och positivt värdeladdad *retorik* som anspelar på individualitet, jämlikhet och förnyelse. Många företag använder sig därmed av ideologiskt motiverade teman som t.ex. individens kamp mot den förtryckande och alienerande byråkratin eller nätverksmetaforen med sina suggestiva anspelningar på deltagande och jämlikhet för att på så sätt få sina anställda att känna sig utvalda och betydelsefulla. Det är den enskilda individen som gör skillnaden. Lyckas organisationerna med denna övertalning kan de kanske förhindra sina tillfälligt anställda från att "dra vidare" (Garsten, 1994; Sennett, 1998; Garsten, 1999B). Ett annat större bemanningsföretag beskrev därför sin affärsidé och sin personalstab på följande sätt:

[Vi] ska vara bäst på att förse företag och organisationer med den kompetens som tillfälligt eller permanent tillgodoser deras behov. Utifrån denna affärsidé har vi

byggt en verksamhet som utgår från respektive yrkesområdes speciella förutsättningar. Våra konsulter har *gedigen erfarenhet* från näringslivet och innehar som regel *högt kvalificerade* tjänster under sina uppdrag. Huvuddelen av våra konsulter kommer från fasta anställningar i andra företag. De ser konsultarbetet som ett långvarigt och *utvecklande arbete* och inte som en tillfällig anställning. Rekrytering av nya konsulter omfattas alltid av referenstagning och detaljerade intervjuer. Genom tät kontakt med sin konsultchef ges våra konsulter de bästa förutsättningarna att trivas och utvecklas.

Sådant emotionellt arbete äger rum hela tiden. Även om dess mest aggressiva form finns att finna inom den privata sektorn har dess förekomst blivit allt vanligare även inom statliga myndigheter och verk. Alla tillfällen för en sådan övertalning tas tillvara: den arbetssökandes introduktion i verksamheten, de interna seminarierna, kursmaterialet, pubkvällarna, de informella utbytena i korridorerna, samtalen med kontaktpersonen på bemanningsföretaget etc. Likväl är många av de arbetssökande redan delvis "förpreparerade" ideologiskt genom den ständiga förkunnelse av det flexibla arbetssättets fördelar som äger rum i massmedierna och den allmänna samhällsdebatten. Denna ideologiska påverkan är väldigt förförisk något som t.ex. märks i konsulternas positiva yrkesidentitet och deras frekventa återgivning av dessa ideologiskt motiverade teman (de kan sin konsulthandbok!).

### *The Real Thing: det förkroppsligade bandet till arbetsplatsen*

Den viktigaste begränsande faktorn av de anställdas skiftande sociala identifikationer är dock graden av praktiskt engagemang och *förkroppsligande*. Ju längre man arbetar med en viss uppgift desto mer skapar man *rutiner* och *vanor* för sig själv som binder en till ens arbetsplats (dessa individuella vanor kan även kombineras kollektivt; se avsnitt om defensiva rutiner). Detta förkroppsligade band till arbetsplatsen är *huvudsätet* för eventuella känslor av tillhörighet och lojalitet. Denna process är *långsam* och smygande men oerhört kraftfull. Samtidigt innebär denna långsamhet att en stark känsla av lojalitet inte kan uppstå annat än genom att man ger den anställda en chans att få vara kvar på arbetsplatsen en längre tid (det finns med andra ord inga omvägar). Det som händer då är att man för att kunna sköta sitt jobb på ett effektivt och bekvämt sätt efterhand utvecklar en rad omedvetna dispositioner och scheman som innebär att man på ettoreflekterat och nästan automatiskt sätt kan handskas med en mångfald av aktiviteter utan att någonsin behöva formulera deras underförstådda kunskap diskursivt, som *explicita principer*. I det avseendet är det uppenbart att de flexibelt anställdas situation är något problematisk. En timanställd som hade haft ett antal korta uppdrag begrundade något besvärad situationen på sin arbetsplatsen:

Det är en gammal organisation som är strukturerad på ett visst sätt. Den bygger på att var och en finns där *varje dag*. Alla de här gamla *rutinerna* är huvudsakligen avsedda för de fast anställda. Vi får i och för sig vara med på allting men ibland händer det att de glömmer oss lite. Det har att göra med de organisatoriska strukturerna. Det är ingen som gör det *med flit*; det är ingen som vill skuffa undan oss. Men det händer att man inte blir bjuden på julfesten. Det handlar mer om att man inte står med på någon lista.

De dispositioner och scheman som dessa rutiner ger upphov till inpräntas direkt i den anställdes kropp (självfallet i mindre utsträckning för de flexibelt anställda). Likaså de värderingar och attityder som är förknippade med dem. Detta kallas för *kroppshexis*.<sup>20</sup> Resultatet blir att kroppen efter hand blir bärare av en mångfald av värderingar som har inpräntats i den under dess tidiga socialisering i en viss aktivitet. Till synes oskuldsfulla uppmaningar som "var flexibel" eller "kunden har alltid rätt" kan därmed ingjuta en hel kosmologi i gruppmedlemmarnas kroppar (t.ex. jag är konsult). Denna process förvandlar ideologier och politiska system till varaktiga förkroppsligade dispositioner. Man skulle kunna säga att ben och armar är fulla av stumma befallningar!<sup>21</sup> Det är därmed ingen överdrift att säga att människors omedvetna relation till deras kropp genomsyrar och bestämmer även deras relation till andra människor, världen och tiden. Ett bra exempel är just professionell tillhörighet. Denna innebär oftast olika sätt att röra sig, stå, reagera, tala och gestikulera. Dessa skillnader är inte bara ett resultat av yrkesskillnaderna, de är yrkesskillnaderna. Kroppshexis är en av förklaringarna till att olika yrkeskategorier (ledning - arbetare, anställda - konsulter) ibland kan ha svårt att kommunicera med varandra. Hur mycket de än vill komma överens så är en stor del av deras personlighet och sociala ställning dold i deras kroppar och dessa är oftast "programmerade" på avsevärt annorlunda sätt (Bourdieu, 1990).

Detta förkroppsligande har intressanta konsekvenser: många av de mest grundläggande och godtyckliga kulturella värderingarna, däribland lojalitet, ställs därmed utanför räckhåll för en medveten betraktelse och bearbetning. De döljs i människors sätt att röra sig, stå, tala och gestikulera. Och dessa kroppsliga attribut är definitionsmässigt naturliga och oproblematiska! Att en stor del av människors identitet således förblir dold innebär minskade möjligheter till viljestyrd förändring. Så även om man säger sig vilja sluta vara det ena eller det andra (t.ex. en lojal statstjänsteman) så är det inte säkert att ens kropp har samma åsikt eller förmåga. Människors sociala identitet kännetecknas därmed av en avsevärd *tröghet* (se även avsnittet om defensiva rutiner). Men i gengäld leder denna situation till uppkomsten av en viss *stabilitet* och *kontinuitet* i de mänskliga relationerna. Beteenden och attityder som medkänsla, lojalitet och solidaritet får delvis sin näring från just denna tröghet i de

---

<sup>20</sup> Kroppshexis betyder kroppsligt beroende.

<sup>21</sup> Att kropp och samhälle står i ett intimt förhållande avslöjas för övrigt av att de flesta ord som refererar till kroppsliga ställningar (t.ex. rakryggad, stadig, kuvad, skakig) även framkallar och antyder olika sociala dygder.

mellanmänskliga relationerna. Detta gör att förändring av signifikanta sociala identiteter, sådana som grundar sig i kroppshexis, inte är lätt att åstadkomma. Signifikanta sociala identiteter kan ändras eller förkastas men endast efter långvarig och smärtsam ansträngning (Bourdieu, 1990).<sup>22</sup>

Resultatet av detta systematiska förkroppsligande är att ett helt fält av vanemässiga beteendemönster *långsamt* växer fram, kombineras och struktureras socialt. Den kombinerade slutprodukten av våra förkroppsligade dispositioner och samhällets (eller organisationens) normer och värderingar kallas för *habitus*. Habitus är resultatet av en samling objektiva regelbundenheter t.ex. arbetsmarknadens eller arbetsplatsens distinkta karaktär. Det är både en produkt av de rådande omständigheterna (historiska, materiella, kulturella) och ett strukturerande redskap. Det genererar en rad "sunda" och "förnuftiga" beteenden som är möjliga inom gränserna för dessa regelbundenheter. Habitus ser därmed till att "utan våld, list eller argument" utesluta alla beteenden som inte är förenliga med de objektiva omständigheterna och som eventuellt är negativt sanktionerade av den sociala gruppen. Efter ett tag på en viss arbetsplats kanske frågan om man ska vara lojal eller ta ett bättre erbjudande inte ens går att konceptualisera mentalt. Man är oreflekterat lojal mot jobbet! Beteendet uppfattas dessutom inte ens som preskriptivt. Beteenden av det här slaget brukar oftast också belönas eftersom de är objektivt anpassade till logiken som kännetecknar ett visst socialt fält, vars objektiva utveckling och reaktioner de förutser (Bourdieu, 1990).

Detta socialt strukturerade band till arbetsplatsen (*habitus*) utgör vidare en länk till den anställdes förflutna. Det är en förkroppsligad *historia*, internaliserad som en andra natur och därmed glömd som historia, som utgör den levande produkten av hela hans förflutna. Det är därför *habitus* genererar beteenden som är relativt autonoma från nuets omedelbara villkor. Anställda som jobbat väldigt länge på en och samma plats kan därmed vara lojala mot sina överordnade trots att de egentligen är missnöjda med dem eller tillhör en annan organisation ( t.ex. är konsulter). Segheten i de *vanor* som utvecklas i samband med arbetet börjar leva sitt eget liv och säkerställer därmed relationens fortsatta existens (Bourdieu, 1990).<sup>23</sup> En visstidsanställd som hade jobbat med ett antal projekt inom samma myndighet reflekterade över det hela på följande sätt:

---

<sup>22</sup> Detta är viktigt och tänka på när man försöker göra olika sorters organisatoriska interventioner. Försök att organisera eller mobilisera sociala grupper måste ta hänsyn till dialektiken mellan människors vanemässiga beteendemönster och deras förmåga att ta till sig sociala innovationer. Denna dialektik äger rum inom varje gruppmedlem, vare sig han mobiliserar andra eller blir mobiliserad. En effekt av denna växelverkan är att *habitus* alltid uppvisar en *hysteresis effekt*. Det förekommer alltid en *strukturell eftersläpning* mellan uppkommande möjligheter och beredskapen och villigheten att gripa tag i dessa. Förklaringen till detta är att människors vanemässiga beteendemönster är alltid delvis fast i gårdagen och långt ifrån perfekta i sin responsivitet gentemot nuets omedelbara krav. Detta leder till att lukrativa chanser ofta går förlorade och att organisatorisk förändring ständigt möts av motstånd (Bourdieu, 1990).

<sup>23</sup> Denna autonomi härrör från det förflutna vars upplevande av oss och överlevande i oss skapar historia och på så sätt förvandlar den individuella aktören till en egen liten värld i världen (det kanske var kul och givande i början; och det lever kvar). Enkelt uttryckt så måste individers beteende även följa det förflutnas regelbundenheter. Därmed lever individer inte helt och hållet i här-och-nu utan även i där-och-dået. Vi kan helt

Det där [med lojalitet] hör väldigt mycket ihop med hur pass lång anställningen är. Är anställningen bara tre månader kommer man inte ens in i jobbet och då kanske man inte heller är så intresserad när man vet att man ska sluta...Ett år har ändå för mig känts som en så pass lång tid att det har känts som vilket jobb som helst...Det blir ändå en sorts *struktur*...Jag kan tänka mig att om det var kortare än ett år då skulle jag nog inte vara lika engagerad, verkligen intresserad att komma in i jobbet på samma sätt...I nuläget har jag *inte lätt* för att röra mig härifrån.

Effekterna av detta vanebildande förkroppsligande går även att avläsa i vårt empiriska material. Ju mer tid den anställde spenderar på en och samma arbetsplats desto mer färgar detta av sig på hans självdefinition och organisatoriska tillhörighet. Den anställde utvecklar därmed i regel en starkare och varaktigare identifikation med sin arbetsgivare och blir mindre benägen att "dra vidare" eller vara illojal. Detta gäller både för tillfälligt anställd och inhyrd personal. Variationer förekommer självfallet men dessa ändrar inte processens riktning. För yngre konsulter som har varit en längre tid på samma arbetsplats leder denna tillvänjning till att banden till kundorganisationen stärks medan banden till bemanningsföretaget försvagas. Detta innebär att bemanningsföretaget måste jobba hårdare än kunden för att knyta konsulterna till sig. För mer erfarna konsulter leder däremot samma process till det omvända resultatet. Banden till de olika kundorganisationerna framstår i backspegeln som svaga och fragmenterade medan banden till bemanningsföretaget och de olika konsultnätverken stärks.

Starka emotioner och förkroppsligande utgör alltså motviker som kan bromsa och moderera de sociala identifikationernas tendens att skifta efter omständigheterna. En viss grad av gruppstillhörighet, solidaritet och lojalitet kan därmed vidmakthållas bland de flexibelt anställda, även om den är svag och ömtålig. Starka emotioner och förkroppsligande kan dessutom kombineras. Deras synergi leder i regel till en dramatisk förstärkning av deras effekt (för en variant av denna synergi se avsnittet om defensiva rutiner).

### *Social identitet i den nya ekonomin: improvisation och flörtighet*

Social identitet verkar alltså uppstå i spänningen mellan våra mentala kategoriseringar och våra förkroppsligade dispositioner och känslomässiga bindningar. Det verkar alltså finnas en "dragkamp" mellan skiftande sociala kategoriseringar och en stabilare förkroppsligad grundidentitet, en kamp mellan *centrifugala* och *centripetala* krafter (Strauss & Quinn, 1997).<sup>24</sup> Denna

---

enkelt inte bara agera utefter de direkt rådande omständigheterna. Snarare så genomsyras vår vardag av en sorts spontanitet utan medvetande eller vilja (Bourdieu, 1990).

<sup>24</sup> Centrifugala krafter leder till att människors och sociala gruppers åsikter och beteendepreferenser försvagas och förändras över tid, deras styrka späs ut och deras valör blir avhängig kontexten. Om de centrifugala krafterna får verka obehindrat leder det till en fragmentering och atomisering av det psykosociala livet. De centripetala krafterna har motsatt verkan. De leder till att människors och sociala gruppers åsikter och



dragkamp om medlemmarnas organisatoriska tillhörighet har intensifierats avsevärt av det rådande arbetsmarknadsläget. Hur förhåller sig en konsult, med anställning på ett bemanningsföretag och ett antal uppdrag bakom sig, till sina olika roller och identiteter? Vad gör en tillfälligt anställd för att sammanjämka den lilla trygghet som hans anställning innebär med alla eventuella framtidsscenarioer och reservidentiteter som han tvingas upprätthålla? Hur handskas de anställda med denna situation? Finns det någon sorts upplösning på dragkampen?

Pierre Bourdieu (1977) ger återigen en fingervisning om vart den potentiella lösningen kan finnas. Beteendet som resulterar från spänningen mellan människors vilja till förändring och deras vanemässiga beteendemönster (*habitus*) har karaktären av en *reglerad improvisation*. Detta innebär att vi i varje ny situation, som dock kan ha likheter med andra, inte betar oss på ett helt nytt och fritt sätt och inte heller på ett helt mekaniskt och repetitivt sätt. Vi har istället scheman som är överförbara till en rad olika situationer där de kan vara allmänt vägledande och begränsande. Våra aktiverade scheman signalerar ett visst grundmönster som bör följas för att situationen och interaktionen ska vara meningsfull och som i sitt tillämpande utbroderas med mer improvisatoriska, nyskapande element. Detta betyder att kontexten inte är helt bestämmande för vår självuppfattning och vårt agerande. I varje ny situation går vi in "som någonting" (en konsult på uppdrag hos en ny kund) och även om detta är mottagligt för påverkan så kännetecknas det även av en envis förkroppsligad tröghet. Vi improviserar visserligen men detta alltid i anknytning till våra mest dominanta vanor, vår förkroppsligade sociala identitet (jag är konsult). Även om en viss situation inbjuder oss att se oss själva som någonting nytt och spännande (t.ex. en banktjänsteman) så är vårt motstånd initialt givet. Och eftersom kroppen är ihärdigare än det snabbrorliga intellektet så lämnar vi för det mesta situationen med vår gamla identitet i behåll. Förändringar äger dock rum, men långsamt.

Termen *reglerad improvisation* för tankarna till musikutövning. Det är kanske rent av där Bourdieu hämtat inspiration. Inom musiken är det vanligt att man improviserar. Men detta är lite av en själv motsägelse, för inte ens inom musiken finns sådan frihet. Det finns improvisationer på en given skala eller ett visst melodiskt idiom; alltså inte riktiga improvisationer utan endast partiella. Inom den givna skalan (=habitus) får man leka och experimentera lite, kanske importera fragment av en angränsande skala, men gör man ett "feltramp" in i en olämplig skala kommer man förmodligen att straffas av den förfärligt abrupta melodiska kollapsen. Att lära sig improvisera tar väldigt lång tid och inom de

---

beteendepreferenser förstärks och konsolideras över tid, laddas emotionellt och får en klar tematisk inriktning. De centripetala krafterna leder till en ökad integrering och gemenskap av människor och sociala grupperingar (Strauss & Quinn, 1997).

flesta musiksorterna anses det som det ultimata tecknet på skicklighet (Bourdieu, 1977).<sup>25</sup>

Den reglerade improvisationen har därmed förmågan att integrera olika motstridiga element. Den fungerar som en medlare mellan våra skiftande mentala kategoriseringar och vår förkroppsligade grundidentitet, mellan de centrifugala och centripetala krafterna i vårt psykosociala liv (Strauss & Quinn, 1997). Sådan reglerad improvisation förekommer även i andra socialt strukturerade aktiviteter förutom musiken t.ex. hanterandet av ens yrkesidentitet (Furusten, 2002). För folk som endast jobbat korta perioder för en viss arbetsgivare är detta självfallet inte relevant; att effektivt kunna improvisera i ett fält av skiftande roller och identiteter tar lång tid att lära sig och är inget för nybörjare. För nyanställda är det istället viktigt att lära sig och följa de regler och roller som utgör grundstommen i deras yrkesidentitet. Detta är tillräckligt krävande och ger inte den nyanställda mycket utrymme till experimenterande och improvisation.

Men för flexibelt anställda med lite längre erfarenhet, sådana som hunnit stadga sig och vänja sig vid sin nya arbetsplats, blir detta behov desto starkare. Trots att de hunnit bli "varmare i kläderna" slipper de knappast att bli påmind om sin svaga ställning inom organisationen (och arbetsmarknaden i stort) eller utsättas för en massa motstridiga krav. Detta genererar oundvikligen en rad frågor: Vad spelar jag för roll? Vad ska jag kalla mig? Vad följer härnäst? Likaså skapar det en vilja att gardera sig och ha ett antal *reservplaner* i beredskap. Alternativa roller och sociala identifikationer tas då upp och genom en akt av reglerad improvisation kopplas dessa till den anställdes för tillfället dominanta organisatoriska tillhörighet. För t.ex. konsulter som arbetat en längre tid inom ett visst bemanningsföretag yttrar sig detta som ett *lekfullt rolltagande* (en sorts casting) i nya kundmiljöer som dock oftast slutar med att konsulten återvänder till sitt mest dominanta beteendemönster (skalan), att vara konsult. Men en konsult med en egen "knorr", t.ex. en försäkrings- eller finanskonsult. Konsulten blir därmed lite av både/och och kan lättare tillfredsställa de motstridiga krav som ställs på honom. Genom denna reglerade improvisation ökar de anställda sitt *handlingsutrymme* i en värld av lösa anknytningar, dubbla tillhörigheter och trängda lägen. Författaren Ann Beattie fotograferar denna

---

<sup>25</sup> Att hyfsat spela en låt är lätt att lära sig men att lägga in en improvisation som räknas kan ta år att lära sig. Att spela en låt genom att endast följa huvudmelodin kan liknas vid att klara sig genom olika situationer på ett anspråkslöst, godkänt sätt. Skalan och partituren ger härvid tillräcklig vägledning. Inom den givna skalan som ska användas vid ett visst tillfälle har man dock ett visst fritt spelrum inom vilket man kan improvisera. Att känna av vad detta spelrums gränser går, och därmed var en annan skala just börjar, maximerar ens möjligheter till fritt handlande inom skalans ramar. Det ökar också ens förmåga att vid behov skifta mellan olika skalor (= roller, identiteter). Systematiskt och modigt improviserande kan i längden skapa denna känsla som sedan kan användas, mer eller mindre medvetet, för att manipulera olika beteendemönster för maximerandet av ens egen nytta. Att kunna improvisera kan således öka både ens självförtroende och ens potentiella prestation. Om man inte lyckas bli en bra improvisatör, får man bara göra det strikt föreskrivna: kompa enligt partituren eller i bästa fall lägga in en liten begränsad och rädd improvisation som bara bekräftar ens bundenhet i det invanda och föreskrivna. I det fallet har individen inte uttömt de möjligheter som de strukturerade dispositionerna erbjuder och hennes liv blir därmed mer reglerat än improviserat (Bourdieu, 1977).

process på ett träffande sätt: "All my life I've felt like I was just making things up, improvising as I went along. I don't mean telling lies, I mean inventing a life" (citerad i Lifton, 1993: 50).

Denna reglerade improvisation kan också jämföras med en *flört*. Man så att säga flörtar med fienden men återvänder i regel till den egna basen. Detta flörtande kan dock i vissa fall resultera i att man byter arbetsgivare eller är illojal om man därmed kan uppnå avsevärt bättre ekonomiska eller sociala arbetsvillkor. Att *väl omhänderta* sin arbetskraft är därmed av största vikt i den flexibla ekonomin. De är ständigt frestade, ständigt på väg någon annanstans.

*Hur håller folk ihop sina splittrade arbetsliv?*

Det som binder ihop det hela till en meningsfull enhet för de anställdas räkning är en *verbal* bearbetning av deras upplevda tillvaro. Denna brukar ofta resultera i en självmotiverad rekonstruktion och återberättelse av det de gör, en *personlig skildring* (narrative). Framförallt av det de oftast gör. Ordet "bearbetning" antyder vidare någonting viktigt. Identitetsarbete är ett "arbete" precis som alla andra och följer liknande processer som mera fysiska aktiviteter (t.ex. invanda mönster, improvisation). Identiteternas värld är en värld genom vilken människan rör sig med precis samma begränsningar som i övriga världar. Några få identiteter blir till fokala och vanemässiga "vandringsstigar" i vår färd genom den sociala identitetens terräng. De blir till dominanta tanke- och beteendemönster. Så precis som man i sitt vardagliga arbete genom avlastande rutiner slipper möta tillvarons fulla komplexitet och farlighet, så väljer man i sitt mentala identitetsarbete att gå den mest beprövade och bekväma vägen. Man blir därmed det som "lyder det minsta motståndets lag". Ett fåtal identiteter framträder. Dessa dominanta identiteter inkorporerar, på ett omedvetet och förkroppsligat sätt, de mindre. De är en sorts tyngdpunkt där vår psykosociala existens "balanserar stadigast". Man ser sig själv kanske som en datakonsult, och genom akter av improvisation så står man i kontakt med sina mindre viktiga identiteter, t.ex. att man har jobbat "som" försäkringstjänsteman eller mot bank och finans. Dessa improvisationer är dock inte lika återkommande som den dominanta skalan, huvudmelodin. Detta kan vara av flera skäl. Att identifiera sig med dessa mindre viktiga identiteter kan vara svårare, i och med att de är mindre aktiverade i vårt minne, men även obekvämare, i och med att de är associerade med negativare känslor (Bourdieu, 1990; Kondo, 1990; Lifton, 1993; Sennett, 1998).

Social identitet bör därför betraktas mer som en process än som ett tillstånd. Den är inte helt fixerad men inte heller helt fri och ombytlig. Det som gör att den har dessa processuella drag, och därmed ständigt bär med sig fröet till sin egen långsamma förändring, är just den reglerade improvisationen, denna lekfulla benägenhet att gå ifrån det invanda, det reglerade och föreskrivna, för en kort stund. Denna korta stund är dock betydelsefull. Under denna "utflykt"

experimenterar och flötar man fritt med det ovanliga och potentiellt farliga. Man kombinerar om givna delar och mönster till något relativt nytt och spännande. Sedan återvänder man till utgångspunkten, huvudmelodin, skalan, det vanemässiga, den dominanta sociala identifikationen. Men man återvänder alltid något förändrad. Så här beskriver författaren Vladimir Nabokov detta identitetsarbete:

[Identity formation is not a] one-way motion...but something much freer, with surprising jolts and changes of direction that nevertheless in retrospect fall into a unique pattern that characterizes one person's individual fate. (citerad i Lifton, 1993: 50-51)

### ***Integration och effektivitet***

All denna mångfald av anställningsformer, arbetssätt och organisatoriska anknytningar gör att frågor om integration och effektivitet får en framträdande roll i diskussioner kring moderna organisationer. Vilka mönster kan identifieras med avseende på den blandade arbetskraftens integration och effektivitet?

Återigen så utgör de inhyrda konsulterna en tacksam utgångspunkt. Deras dubbla lojaliteter ger upphov till intressanta kontraster. I de fall andelen inhyrd personal är liten utgör detta självfallet inget problem. De etablerade rutinerna blir inte störda på något nämnvärt sätt och arbetet fortlöper enligt väl invanda och beprövade metoder. Konsulterna blir i dessa fall snabbt och effektivt inlemmade i den rådande organisationskulturen. I de fall andelen inhyrd personal har varit stor har det dock förekommit problem av olika slag. Vanligast är kommunikationsproblem, revirtänkande, fraktionsbildningar och bristande organisatorisk beredskap (t.ex. att det inte funnits kontor eller datorer åt alla). I dessa fall får konsulterna dessutom ofta uppleva en viss skepticism och ett något fördomsfullt bemötande från de fast anställdas sida (ibland anses de inte kunna tillräckligt mycket och ibland anses de kunna för mycket). Integrationen mellan de olika kategorierna av anställda och den sammantagna effektiviteten kan därmed bli lidande. Dessa problem verkar dock i flertalet fall ha lindrats eller eliminerats med tiden, något som antyder att en viss organisatorisk anpassning och inläring förekommer.

När ett bemanningsföretag "köper upp" anställda hos kunden (s.k. uppköpta konsulter) eller förvaltar en hel avdelning hos kunden så brukar dock problemen vara mer markanta till sin karaktär. Detta förfarande är mer dramatiskt än vanlig personaluthyrning eller entreprenad i och med att en hel avdelnings status och arbetsförhållanden ibland förändras över en natt. Personalen har dessutom ofta inte haft möjlighet att vara med och påverka förändringen från ett tidigt skede. Dessa "förvärv" kan därför må dåligt i sin nya, icke självvalda, roll som konsulter och uppleva avsevärd osäkerhet, rädsla och identitetsmässig

förvirring. Folk som självmant söker jobb inom bemanningsbranschen brukar däremot sällan uppleva sådana bekymmer.

Även bemanningsföretagen kan uppleva svårigheter med att integrera alla motstridiga tendenser som frodas i den flexibla arbetsmarknaden. De uthyrda konsulternas fragmenterade arbetssituation, deras dubbla tillhörighet och svaga lojalitet, den egna organisationens behov och kundorganisationernas skiftande arbetsförhållanden och organisationskulturer ställer höga krav på samordning. För bemanningsbranschen så är den största utmaningen att kunna behålla en fungerande kontakt och kommunikation med sina hundratals utspridda konsulter. Ett sätt att motverka den svaga lojaliteten hos dessa är att försöka åstadkomma en varaktig positiv social identifikation med företaget (se avsnittet om emotioner och förkroppsligande).

Frågor om den blandade arbetskraftens integration och effektivitet är som synes komplicerade och uppvisar en stor lokal variation, i synnerhet i vårt rätt så heterogena empiriska underlag. Ett resultat verkar dock spänna över alla organisatoriska gränser. Flera intervjupersoner har pekat på att arbetet med dessa frågor inte sker på ett tillräckligt formellt och handfast sätt. Intresset för den sociala gemenskapen och integrationen av de olika typerna av anställda verkar både hos kundorganisationerna och bemanningsföretagen vara av ett passivt slag, det vill säga man tillåter en rätt så hög grad av *självorganisering* och *självreglering*. Därmed kan man misstänka att en rad suboptimala tillstånd accepteras så länge de inte leder till akuta problem. Det faktum att det sällan pratas om havererade konsultuppdrag, i synnerhet inom bemanningsföretagen, pekar på att trepartsrelationen bemanningsföretag - konsult - kundorganisation kan innehålla dolda dysfunktioner. Mörkertalet kan härvid vara stort. En kvinnlig konsult får sammanfatta dessa misstankar:

Jag skulle tro att 8 av 10 uppdrag fungerar bra. Men jag vet inte närmare bestämt. Jag har haft ett uppdrag som inte fungerade bra och det pratar jag inte om med mina konsultkollegor. Jag vantrivdes fruktansvärt så jag hoppade av genom att sjukskriva mig... Det är ingenting man pratar om, stämningen är ändå att man ska vara stark. Man lägger det bakom sig...Jag kan tänka mig att man i det här fallet var tvungen att ersätta kunden. [Trots det] diskuterades det väldigt lite inom organisationen. Sânt sopas under mattan. Nya uppdrag rullar in...

Inom statliga myndigheter och verk förekommer ett liknande problem. Ibland rekryterar man för många flexibelt anställda (t.ex. visstidsanställda, konsulter) som används för att snabbt åtgärda akuta administrativa behov. Detta är delvis oundvikligt och betingas av en rad faktorer som t.ex. hög arbetsbelastning, sjukskrivningar, pensionsavgångar och omgivningens skiftande krav och påtryckningar. Det som däremot är mer problematiskt är att dessa anställningar eller konsultuppdrag inte alltid utvärderas och följs upp för att se vad de har haft för verkan. Deras eventuella cost-benefit kalkyl är därmed ofta okänd och möjligheten att lära sig något av erfarenheten rinner till stor del ut i sanden.

Detta förfarande är en snabb men inte alltid långsiktigt klok lösning. Det kan dessutom upplevas som tråkigt för de som utfört arbetet. Det här är vad en personalchef på en statlig myndighet hade att säga:

Jag tror att det skulle kunna fungera bättre. Man kan ju fundera över vilken introduktion totalt sett en konsult behöver när han kommer hit. Vi är väldigt måna om att introducera nyanställda medarbetare men jag tror inte vi är lika bra på att göra det med konsulter. Skulle vi vara bättre på det så tror jag i och för sig att de kanske snabbare skulle kunna komma in i verksamheten och bli mer produktiva.

### *Den virtuella gemenskapen*

I den mån de flexibelt anställda inte kan integreras i organisationen på ett varaktigare sätt (genom meningsfulla uppgifter, känslomässiga band eller förkroppsligande) så blir gemenskapen och lojalitet på arbetsplatsen en relativt bräcklig företeelse. Organisationer med ett stort antal flexibelt anställda kan därmed ha karaktären av en *virtuell gemenskap*, en gemenskap som endast är föreställd, snarare än en som är handgriplig och konkret. En illusorisk känsla av social samhörighet är det enda som håller ihop det hela. Denna företeelse har blivit allt vanligare idag i och med att den ansträngning som krävs för att skapa en varaktig social identifikation och verklig social gemenskap har ökat i takt med de moderna organisationsformernas tilltagande instabilitet och föränderlighet. Virtuella organisationer kan beskrivas som komplicerade nätverk av löst sammankopplade individer, kontor och datorer men undgår än så länge en enkel strukturell förståelse. Denna artificiella gemenskap av idéer och människor spridda i tid och rum är för närvarande laddad med ett antal positiva associationer men ingen vet med säkerhet vilka dess framtida konsekvenser kommer att bli (Rich, 1992; Kallinikos, 1996; Garsten 1999b):

What will a virtual corporation look like? There is no single answer. To the outside observer, it will appear almost edgeless, with permeable and continuously changing interfaces between company, supplier and costumers. From inside the firm the view will be no less amorphous, with traditional offices, departments and operating divisions constantly reforming according to need. Job responsibilities will regularly shift, as will lines of authority- even the very definition of employee will change, as some costumers and suppliers begin to spend more time in the company. (Davidow & Malone, 1992: 5-6; citerad i Garsten, 1999b)

Denna illusoriska känsla av samhörighet är någonting som moderna organisationer ständigt måste bearbeta och motarbeta. En konsekvens av detta är att det finns ett ökande krav på *kontroll* och *övervakning* av de anställda i många företag och branscher. De anställdas tilltagande rörlighet och individualisering kräver detta. I brist på verklig gemenskap och ömsesidigt beroende så kan man inte ta saker och ting för givna på samma sätt som förr i tiden; man får istället införa andra typer av kontroll som t.ex. spärrar, övervakningskameror, koder

och inloggningar! Att obetingat lita på sina anställda eller chefer är inte helt oproblemiskt i den nya arbetsmarknadens organisatoriska frontlinjer, den virtuella organisationens territorium. I stället finns det mycket som tyder på att en ny typ av kontrollregim håller på att etablera sig på många arbetsplatser, den så kallade *audit society* (Garsten, 2002).

#### **4. Lärande, kompetensutveckling och organisatorisk glömska**

I förra avsnittet såg vi hur olika grupper av fast och flexibelt anställda samexisterar på en och samma arbetsplats. Den blandade arbetskraften innebär samtidigt att arbetsmarknadens organisationer riskerar att drabbas av organisatorisk glömska genom den ökade personalrörligheten och uppdragens tillfälliga karaktär. Det är därför dags att ta en titt på frågor som har med organisatoriskt lärande, kunskapsproduktion och kunskapsöverföring mellan organisationer att göra. Vad innebär detta nya sätt att arbeta för de flexibelt anställdas möjligheter till lärande i arbetet? Hur kan vi förstå den typ av lärande som denna kategori får med sig och vilket värde har det för dem och för deras skiftande arbetsgivare? Vilken typ av kunskap är mest värdefull för dem och hur tillgodogör de sig den? Vilken roll spelar lärandet i att öka de anställdas attraktivitet på arbetsmarknaden, d.v.s. att göra dem "anställningsbara"? Fungerar de flexibelt anställda som länkar mellan organisationer och kan de på sätt bidra till överföring av kunskaper och idéer? Intressant är också att studera hur kunskaperna tillvaratas inom de mottagande organisationerna, liksom i bemanningsföretag, i de fall ett sådant är inblandat. I det som följer redovisar vi våra empiriska resultat tillsammans med relevanta teoretiska reflektioner.

##### ***Inledning***

De flexibelt anställdas arbetsvillkor skiljer sig från de fast anställdas. Detta innebär att deras introduktion och inskolning på arbetsplatsen följer ett något annorlunda mönster än vanligt. Förutom att den kantas av en högre grad av tidspress och osäkerhet så är den dessutom mer informell och decentraliserad till sin natur. För att de flexibelt anställdas anpassning till arbetsplatsen ska lyckas krävs det därför att den mottagande organisationen uppvisar både en insikt om deras speciella inlärningsvillkor och en vilja att förbättra och optimera dessa. Att skapa ett lättnavigerat och stödjande socialt klimat på arbetsplatsen är i det avseendet av stor betydelse.

Även kompetensutvecklingen bland de flexibelt anställda är behäftad med speciella omständigheter. Många personalchefer tvekar att investera tid och pengar i sina tillfälligt anställda eftersom de inte har en säker framtid inom organisationen. För konsulterna är situationen ännu dystrare i och med att deras kompetensutveckling lätt "hamnar mellan olika stolar". Sammantaget verkar en stor del av kompetensutvecklingsansvaret falla på de enskilda individernas axlar. Detta leder till att kompetensutvecklingen bland de flexibelt anställda ofta blir lidande. Den kompetensutveckling som äger rum verkar dessutom mestadels vara av praktisk natur och inte resultatet av riktade pedagogiska insatser.



Användandet av flexibel arbetskraft erbjuder möjligheten att på ett effektivt sätt överföra kunskaper och kompetenser mellan och inom organisationer. I synnerhet konsulterna fungerar som en sådan förbindelselänk. Det ständiga in- och utflödet av flexibelt anställda kan därför under gynnsamma omständigheter bidra till organisatorisk förnyelse. Det är dock inte det enskilda fallet (konsulten eller den projektanställda) som gör skillnaden utan den aggregerade effekten av det stora antalet cirkulerande arbetstagare. De eventuella vinsterna med detta arbetssätt kan därför endast realiseras i det långa loppet.

Finns det då ingen risk att dagens organisationer drabbas av organisatorisk glömska på grund av den höga personalgenomströmningen? Uppenbarligen finns en sådan risk. Och historiskt sett har det förekommit en hel del problem. Men i nuläget verkar de flesta parterna hantera situationen på ett tillfredsställande sätt. Detta tyder på att det förekommit ett visst organisatoriskt lärande. Inom den statliga sektorn har man till exempel ökat sin beredskap för att ta emot flexibel arbetskraft och samtidigt börjat tillämpa en informell arbetsdelning mellan konsulter, tillfälligt anställda och fast personal som garanterar en viss intern stabilitet och kontinuitet. Inom bemanningsföretagen är man sämre på att ta hand om de anställdas förvärvade kunskaper och färdigheter trots att man gärna ger sken av motsatsen. Trots det har man inte haft några större problem med organisatorisk glömska. Detta kontraintuitiva faktum beror på bemanningsbranschens speciella karaktär. Bemanningsföretagens huvuduppgift är trots allt att förmedla professionella kontakter och inte att tillvarata folks kunskaper och färdigheter. Av den anledningen behöver de inte oroa sig för den höga personalgenomströmningen, den skapar inga större problem. Snarare tvärtom. Det är just en stor personalomsättning som bemanningsföretagen vill åstadkomma.

### ***Att träda in i fältet: beredskap och kognitiva scheman***

För de flexibelt anställda är de första dagarna på arbetsplatsen av stor betydelse. Huvudförklaringen till detta är att de psykologiska och praktiska förutsättningarna för deras vistelse och arbete där skiljer sig från de övriga anställdas. De har ofta mindre tid på sig att lära sig jobbet, mer press på sig att göra bra ifrån sig (i synnerhet konsulterna som är dubbelt övervakade), större arbetsbelastning, hårdare tidspress (deadlines måste hållas) och upplever dessutom ett visst mått av strukturellt utanförskap. Allt detta syns tydligt i de anställdas egna utsagor. En visstidsanställd ansåg t.ex. att:

Man bör komma dit som ett helt blankt papper, vara fullständigt öppen för allting som de säger, inte stänga in sig eller vara negativ till allting från början utan i stället bara acceptera allting. Låta sig bli upplärd.

## Konsulternas erfarenheter verkade vara av ett liknande slag:

Du har inte två månader på dig att anpassa dig, det måste ske lite snabbare. Man är mer öppen, man pratar med kollegor...Man försöker anpassa sin klädstil och sånt. För att vara välanpassad från början, man har inte tid att komma underfund med det långsamt.

Man blir som en svamp, man går ut och suger snabbt upp den verksamhet och den kunskap man behöver ha för att kunna göra jobbet. Man blir extremt snabbupplärd, det ingår i jobbet att vara det. Det är en förmåga man övar upp.

Vilka inlärningsstrategier följer då de flexibelt anställda när de "träder in i fältet"? Går de in i det nya arbetet helt utan förutfattade meningar och förväntningar, som en *tabula rasa*, eller har de vissa invanda rutiner som de följer? Det verkar som om verkligheten ligger någonstans mitt emellan. Att ha en öppen attityd och kunna anpassa sig är förvisso en fördel i det här arbetssättet men likväl så har de flesta med sig ett eget kunskapsbagage till sina nya uppdrag. Förutom att de flesta har någon form av gymnasial eller eftergymnasial utbildning som bas är det vanligt att konsulterna dessutom utrustas med vissa specifika kunskaper och förväntningar. Bemanningsbranschen ser med andra ord till att preparera sina anställda för rollen som konsulter.

De flesta konsulter, men också vissa erfarna projektledare och utredare, bär således med sig det som, inom kognitionsvetenskapen, brukar kallas för *scheman* (kallas ibland även för *scripts*). Ett schema är en samling *strukturerade förväntningar* som förbereder individen att ta upp en viss information och agera på ett speciellt sätt. Vad vi uppmärksammar i en viss situation beror dels på vilka scheman vi har med oss som ett resultat av tidigare erfarenheter, och dels på vilka scheman som är aktiva för stunden som ett resultat av omgivningens stimulans och feedback. En erfaren konsult kommer därmed ha mycket mer utvecklade scheman för hur man t.ex. går in i ett uppdrag och bygger upp ett nytt lönesystem effektivt än en yngre kollega. Våra scheman styr således inriktningen på vår uppmärksamhet och bestämmer vilken information vi tenderar att ta upp, och i den mån denna information är ny för oss kommer den att leda till en modifiering av våra befintliga scheman - som i sin tur kommer att ligga till grund för vårt fortsatta informationsintag och beteende, och de modifieringar av våra scheman som detta ger upphov till (Anderson, 1990; Atkinson et al, 1990; Lundh et al, 1992; Strauss & Quinn, 1997).

Förekomsten av sådana scheman har under senare år blivit vanligare på grund av den homogenisering av företagskulturer som den tilltagande ekonomiska globaliseringen gett upphov till. Idag har de anställda tillgång till en uppsjö av standardiserade databaser, böcker, operativsystem och ekonomisystem. Denna homogenisering har åtminstone i väst gett upphov

till en *global beteendemall* som hjälper de anställda att röra sig i och mellan olika lokala arbetsmiljöer med en hög grad av förutsägbarhet och effektivitet. Dessa scheman erbjuder ett gemensamt språk och hjälper därmed till att skapa en grundläggande förståelse av den alltmer fragmenterade moderna arbetsprocessen. De skapar ett mentalt sammanhang som underlättar förståelsen av olika lokala arbetsmiljöer. Samtidigt erbjuder de en rudimentär form av social identitet och utgör dessutom en grund för ömsesidig tillit (mellan de flexibelt anställda och deras chefer/kollegor). Även om man är osäker över sin roll och sina eventuella förmågor så kan man alltid något Microsoft-program! Dessa kognitiva scheman gör den flexibla arbetsmarknaden mindre frustrerande och de anställdas plats i den mer meningsfull. Att behärska dessa mallar- kunna ens repliker, känna till handlingen, ikläda sig rätt roll - är det som gör att de flexibelt anställda kan använda sina kunskaper och färdigheter i ständigt nya organisatoriska miljöer med bibehållen funktionalitet (Kallinikos, 1996; Furusten, 2002; Garsten, 2002).

Detta innebär att för varje ny arbetsplats, som dock kan ha likheter med andra, behöver de flexibelt anställda inte agera på ett helt nytt och blint sätt men inte heller på ett helt mekaniskt och repetitivt sätt. De har istället scheman som är överförbara till en rad olika situationer där de kan vara allmänt *vägledande* och *begränsande*. Dessa aktiverade scheman signalerar ett visst grundmönster som bör följas för att situationen och interaktionen ska vara meningsfull men lämnar tillräckligt mycket oskrivet för att interaktionen endast ska kunna fullbordas genom en praktisk applicering av schemat i dess specifika kontext; scheman måste med andra ord alltid utbroderas med mer improvisatoriska, nyskapande element för att kunna tillämpas effektivt. Det är just dessa scheman som utgör grunden i den moderna arbetarens *överförbara kompetens*. Detta innebär att en duktig flexibelt anställd även måste ha en någorlunda flexibel och överförbar personlighet (Bourdieu, 1990; Furusten, 2002; Garsten, 2002).

### ***Inläring genom anpassning: default hierarkier och imitation***

I de gamla industriföretagen och de traditionella byråkratierna var en stor del av det dagliga arbetet styrt av detaljerade regler och föreskrifter. De sociala relationerna och kommunikationen mellan de anställda övervakades noggrant och inget lämnades åt slumpen. Detta var Taylorismens och Fordismens gyllene era. Dessa praktiska filosofier blev med tiden etablerade och vidareutvecklades av olika teoretiker till det som sedermera kom att kallas för "scientific management" skolan. Denna organisationsteoretiska doktrin lade stor vikt vid det rationella planerandet och konstruerandet av produktionsprocessen. Maskiner, byggnader, människor och tidsintervall fogades därmed samman enligt en storskalig och konsekvent plan. Genom noggrann planering,

implementering och korrigering av arbetsprocessen kunde man sedan uppnå den eftersträlvade produktiviteten och effektiviteten. De anställdas inskolning och indoktrinering på arbetsplatsen var följaktligen ytterst detaljerad och metodisk till sin karaktär (Reich, 1991; Kallinikos, 1996; Morgan, 1997; Sennett, 1998). Richard Sennett, en sociolog som haft möjligheten att studera både de gamla industriföretagen och deras modernare efterträdare på nära håll, ger en träffande beskrivning av hur dåtidens mastodontindustrier fungerade:

So complex an organization could function only via precise rules...an “engineering rationality”. This immense, well-engineered cage operated on three principles: the logic of size, the logic of “metric time”, and the logic of hierarchy. (Sennett, 1998: 41)

**I dagens flexibla och kunskapsintensiva arbetsmarknad verkar en del av detta ha ändrats. Till exempel så har de anställdas introduktion och inskolning på arbetsplatsen ändrat karaktär (Sennett, 1998; Strannegård & Rappe, 2003). Av vår empiriska undersökning framgår att den har blivit mer informell till sin natur. Både tillfälligt anställd och inhyrd personal är härvid samstämmig. Denna kontraintuitiva företeelse är värd en närmare granskning. Det här är vad ett antal konsulter hade att säga om den första tiden på jobbet:**

På en del ställen så kräver man av en konsult att han ska följa vissa regler men samtidigt så får man ingen instruktion i reglerna överhuvudtaget, utan får själv försöka leta för att hitta de regler som ska följas.

Det finns inget recept. Man får inte en handledare eller fadder som när man börjar på ett fast jobb.

Man vet inte exakt vilka kanaler man ska använda för att få det man behöver... man vet inte vilka regler som gäller...Man får istället känna sig fram.

Man blir upplärd av andra som jobbar här. Det inte så att man sätter sig och går på kurser precis, som du kanske gör om du ska börja på ett nytt företag och vet att de satsar på dig.

Det var bara ett möte mellan mig och handläggaren. Han sa: det här är ett jobb, är du intresserad? Ingenting mer.

**Självfallet föreligger vissa skillnader mellan de tillfälligt anställda och den inhyrda personalen. De tillfälligt anställda har t.ex. tillgång till en något grundligare inskolning i sitt nya arbete. De tillfälligt anställda är trots allt anställda på myndigheten eller företaget och blir mottagna och behandlade ungefär på samma sätt som alla andra anställda. Deras roll inom organisationen är oftast väl föreskriven (i synnerhet inom statliga myndigheter och verk) och de utgör en “tidsbegränsad variant” av den fast anställda personalen. Som nyanställda får de ta del av myndighetens eller företagets vanliga introduktion**

och har i princip samma rättigheter och skyldigheter som den fast anställda personalen. Deras arbetsuppgifter är ofta identiska eller jämbördiga med de fast anställdas och deras symboliska status inom organisationen är inte signifikant annorlunda från de övrigas, i alla fall inte på något iögonfallande sätt. Men den press som många tillfälligt anställda känner, att de endast har en begränsad tid på sig att lära sig jobbet och arbetsgivarens ovilja att investera allt för mycket i dem, gör ändå att deras situation i praktiken hamnar rätt så nära konsulternas. De hinner helt enkelt inte lära sig jobbet på ett formellt och fokuserat sätt.

Men hur lär sig de flexibelt anställda sitt arbete på ett mer detaljerat sätt? Hur utvecklar de sina rudimentära kunskaper och scheman? Två sätt verkar dominera vårt empiriska material. Det första sättet innebär att de anställda i början bygger sitt agerande på ett litet antal välinlärd och testade *tumregler*.<sup>26</sup> Sådana tumregler är lätta att identifiera och bära med sig från tidigare erfarenheter. De leder till en snabb och ungefärlig bearbetning av den föreliggande informationen och erbjuder därmed ett rudimentärt, om än inte uttömmande, handlingsunderlag. De fungerar dock ändå som en bättre vägledning än rent slumpmässiga val. Sådana tumregler är till stor del omedvetna och manifesterar sig endast genom praktisk handling (Anderson, 1990; Atkinson et al, 1990; Lundh et al, 1992; Hollander, 1995; Kallinikos, 1996). Konsulter får t.ex. lära sig en rad sådana under sin vistelse på bemanningsföretaget. Exempel på sådana tumregler är: var lyhörd, var öppen, var kundorienterad, hjälp till när det behövs, ta initiativ, fråga om du är osäker etc. En kvinnlig konsult återberättade skämtsamt hur hennes handledare sa till henne att försöka undvika att vara en "krokodil": med stor mun och små öron. Om hon förmådde vara det motsatta (vilket djur är det?) skulle uppdraget minsann gå utmärkt!

De anställda är i ett tidigt stadium beroende av sådana generella regler. Med ökande erfarenhet av jobbet så modifieras dessa interna modeller genom att konkurrerande och mer specifika regler läggs till och används. Dessa interagerar symbiotiskt med de ursprungliga tumreglerna. Sålunda skapas en *default hierarki*, en sorts strukturerad regelsamling (Holland, 1995). Default hierarkier tenderar att över tid expandera från det generella till det specifika. Deras tillkomst och tillväxt sker till stor del på basis av experimenterande, förkroppsligad inläring och trial-and-error. Individens ökar gradvis sin navigationsförmåga genom att "stötas och blötas" med den sociala och

---

<sup>26</sup> Tumregler brukar ibland också kallas för *heuristiska principer*. Många anser att sådana principer alltid föregår det mera rationella och analytiska tänkandet. Först genomgår informationen ett heuristiskt stadium, där vissa aspekter av informationen identifieras som relevanta och väljs ut för fortsatt bearbetning. De heuristiska processerna är dessutom till största del automatiska och omedvetna; de är alltså en form av automatisk informationsbearbetning. Efter det heuristiska stadiet inträder ofta ett analytiskt stadium, där vi använder oss av logiskt tänkande och drar slutsatser utifrån den således selekterade informationen. Dessa olika inlärnings- och problemlösningssätt har olika förutsättningar för att kunna fungera optimalt; de kväver olika grader av koncentration, social feedback och förberedelse. Arbetsmiljöer bör av den anledningen designas på ett sådant sätt att de erbjuder de bästa förutsättningarna för den form av inläring och problemlösning som är vanligast förekommande (Anderson, 1990; Atkinson et al, 1990; Lundh et al, 1992; Kallinikos, 1996).

materiella omgivningen på arbetsplatsen (Bay & Bäckius, 1999). Detta inlärningssätt påminner därmed rätt så mycket om den reglerade improvisationen som vi nämnde i föregående kapitel. En frilansande konsult som arbetade på en statlig myndighet tyckte att det hela kunde sammanfattas med ordspråket: "håll käften anka och dyk"! En projektanställd i en större statlig myndighet beskrev erfarenheten på ett liknande, om än utförligare, sätt:

Delar av det kunde jag redan sen tidigare, av det rent konkreta arbetet, men mycket får man ju lära sig under arbetets gång. Man får *improvisera*, och ta reda på mycket själv. Det är väldigt lite rutiner, väldigt lite som är strukturerat, som det finns mallar för sen tidigare...Man förväntas ta ganska mycket ansvar i den här rollen, och det kan vara lite knepigt ibland.

Det andra sättet som flexibelt anställda använder sig av för att lära sig jobbet är genom att använda sig av *exempel*. Detta tillvägagångssätt innebär att man inte förlitar sig på explicita regler eller föreskrifter utan istället imiterar signifikanta andra, t.ex. ens kollegor eller chefer. Genom att göra som andra gör passar man in sig själv i ett givet mönster samtidigt som man lär sig ett nytt beteende (Janik, 1990; Stacey, 2001; Forssell & Svedberg-Nilsson, 2002). Denna inlärningsmetod är i vissa fall formaliserad. En rad av våra intervjupersoner nämnde t.ex. att de i början av sin inskolning fick "gå bredvid" någon mer erfaren anställd eller fick tillgång till en mentor. Graden av formalisering påverkas dock av det rådande konjunkturläget. Många konsulter påpekade att det i nuläget var relativt sällsynt med sådan lyx och att man därför allt oftare fick lov att bara "kraschlanda". Detta betyder dock inte att man inte längre imiterar signifikanta andra som en källa till kunskap, snarare att man istället gör det informellt och på eget initiativ (och på egen risk, får man tillägga). Detta sätt att lära sig ett kompetensfält har av många liknats med metoderna som används inom konst och idrott. Så här uttrycker filosofen Allan Janik dess intrikata natur:

It is the learning of bodily movements through disciplined imitation, which makes it possible for the dancer to follow the explicit rules which appertain, say, to a given specific 19th century French ballet in a given production. What has been learned can surely be spoken and written about but it cannot be *taught* that way. Learning to dance is rule-governed in the sense of being *regular* but it does not permit itself to be expressed in the form of explicit rules; rather, the rule is laid down in the form of a *canonical example*, which is a model or pattern to be imitated. Athletic skills are acquired and transmitted in exactly the same ways. Before you can play, say, ice hockey by the rules you have to be able to perform the skill of an ice hockey player, i.e. to have mastered the techniques which the game presupposes. It is arrogant and churlish of rationalist philosophers and structuralist social scientists to insist that there must be explicit rules underlying these time-honoured practices. If there were such rules, hockey coaches and ballet teachers long since would have discovered them. In addition, such rules play no role in teaching these skills, so they would seem to be wholly superfluous. (Janik, 1990: 50)

De två ovannämnda sätten att inhämta kunskap skiljer sig från de rationella och axiomatiska metoder som vi mer instinktivt brukar förknippa med inläring och kunskapsgenerering. Dessa senare är vanliga inom t.ex. skolväsendet och vissa former av industriell produktion. Att lära sig lösa ett geometriskt problem eller sätta ihop en högteknologisk produkt kan inte göras endast genom att man följer exempel eller tillämpar ett begränsat antal tumregler. I dessa fall behövs explicita regler och vägledande principer. Inläring genom anpassning behöver dock inte sådana. Tillämpandet av tumregler och imitation leder istället till en form av kunskap som i facklitteraturen brukar kallas för *tyst* eller *implicit kunskap* (tacit or implicit knowledge). Denna form av inläring är *analogisk* och holistisk till sin natur (Janik, 1990; Stacey, 2001). Enligt Allan Janik är detta inläringssätt i hög grad beroende av förekomsten av *signifikanta andra*- t.ex. kollegor, mentorer, tränare- utan vilka det inte skulle kunna komma till stånd, konceptualiseras och kommuniceras verbalt:

It should be clear by now that to refer to skills as tacit knowledge by no means commits us to the absurd notion that nothing can be said about what it is to be skilled or experienced. In fact, two things follow from the fact that tacit knowledge is an essential part of human natural history: we should be expected to have problems in articulating our skills (for the point is to get the job done, not to talk about it) and it should be understood that, on that account, we need assistance in doing so. To date, all investigations of skill tend to confirm that the skilled can rarely *say* much about what they can be legitimately said to *know* in their bodies. This applies to dancers and ice hockey players as well as to surgical-instrument makers. It also implies that the skilled require the help of hermeneutists if they are to articulate their knowledge...This reconstruction [by the hermeneutists] produces something akin to a coach's knowledge of a sport or an art (we forget at our peril that those "experts" among us who are athletes or performing artists rely on coaches for as long as they play or perform, respectively). Good coaches in sports or in the arts typically are experienced in the practise in question and have an eye for the fine points. They provide athletes and artists with a form of self-observation which is otherwise physically impossible. (Janik, 1990: 53)

Det verkar alltså som om många av dagens organisationer, i synnerhet de kunskapsintensiva, fungerar på ett annorlunda sätt än de gamla industriföretagen och de traditionella byråkratierna med avseende på de nyanställdas integrering på arbetsplatsen. För de flexibelt anställda framstår i alla fall en stor del av arbetsuppgifterna som oklart definierade. Kunskapssamhällets nya yrkesutövare (i synnerhet konsulter) verkar därmed lära sig sina arbetsuppgifter på ett ickeverbalt, pedagogiskt ofokuserat och indirekt sätt. Dock förekommer det även fall där man erbjuds rikligt med instruktioner och får en mer formell inskolning i jobbet, men de utgör endast undantaget som bekräftar regeln. Detta är som sagt en rätt så kontraintuitiv och förvånande företeelse med tanke på hur det är inom andra yrkesområden. Industrierbetare, tekniker, hantverkare och andra som förknippas med den äldre industriella organisationskulturen skolas

för det mesta in i sitt arbete genom tydliga verbala instruktioner. De får ofta en ordentlig introduktion och inskolning i sin nya yrkesroll och har oftast väldefinierade operationella definitioner att hålla sig till (t.ex. man följer en manual eller har en lathund). Konsulter, projektanställda och IT-folk å andra sidan får sällan en sådan robust och konkret inskolning i den specifika arbetsuppgiften (manual saknas). I stället verkar de i hög utsträckning skola in sig själva genom att utföra ett sorts improviserat konststycke. Något som mer liknar ett *hantverk* än en välplanerad och rationellt upplagd inläring (i vissa fall besitter de förvisso en professionell kärnkompetens men denna är för det mesta otillräcklig för att de ska kunna utföra sitt arbete). Deras inlärningsprocess verkar därmed ske mer genom en gradvis och delvis omedveten *anpassning* till arbetets och arbetsplatsens specifika krav (s.k. adaptive learning) än genom ett genomtänkt och medvetet assimilerande av i förväg utvald information. Kunskapsinhämtningen sker härvid på ett successivt sätt och stora kunskapsprång förekommer sällan (Janik, 1990; Holland, 1995; Bey & Bäckius, 1999; Stacey, 2001).

Man skulle därmed kunna säga, för att använda en metafor, att deras inläring är av ett slag som mer liknar en blind persons genomsökande av den omedelbart förestående terrängen med hjälp av en blindkäpp, än av det slag som förekommer när t.ex. en spejare målmedvetet letar efter ett givet objekt med sitt kikarsikte. Om vi använder oss av denna metafor blir det också tydligt att inläring av den första typen underlättas om man har ett landskap, socialt i vårt fall, med *tydliga konturer* (förebilder, möten, feedback, friktion, diskussion) än om landskapet är helt "öppet och platt" (autarki, avskildhet, formalism). Det är helt enkelt lättare för de flexibelt anställda, med sina speciella förutsättningar, att navigera sig fram i den första typen av landskap och därmed lära sig det. Förekomsten av signifikanta andra och ett stödjande men inte alltför beskyddande klimat på arbetsplatsen verkar därmed vara en viktig förutsättning för att de flexibelt anställda ska kunna göra ett bra arbete.

### *Inlärningsmetod och förändringsbenägenhet*

Att många flexibelt anställda förlitar sig till informella medel under inlärningsfasen (tumregler, imitation, experimenterande, förkroppsligad inläring och trial-and-error) är delvis förenligt med de förväntningar och krav som ibland ställs på dem: att initiera och genomföra organisatorisk förändring och förbättring. Det finns vid det här laget en mängd forskning från ett antal olika discipliner som *antyder* att ett *sensomotoriskt* (eller analogiskt) inhämtande av den relevanta informationen inom ramen för en grupps uppgift leder till mindre rigida och repetitiva beteendemönster och i förlängningen en kreativare institutionell praktik än om den relevanta informationen inhämtas verbalt t.ex. via broschyrer, böcker eller databaser. Verbala medel, oavsett om de används för spridning eller lagring av information, kan verka objektifierande



och därmed i vissa sammanhang ha en negativ inverkan på kreativiteten och förändringsbenägenheten. Explicita regler och operationella definitioner är med andra ord inte bara av godo, de kan också skada. Det som i institutionella sammanhang oftast brukar gå förlorat är just kreativiteten och innovationspotentialen. Självfallet förekommer både verbala och sensomotoriska medel vid spridning och lagring av information inom grupper men det initiala inläringstillfället och dess specifika karaktär med avseende på ovannämnda distinktion kan vara kritiskt för hur den fortsatta yrkesutövningen och yrkesidentiteten gestaltar sig (Janik, 1990; Driver, 1991; Turner, 1995; Whitehouse, 1995; Garsten, 1999A; Shaw, 2000; Stacey, 2001). Det här är vad Alan Janik har att säga om den här inlärningsmetodens nyskapande potential:

Regularity is learned by imitation, i.e. without explicit rules, which is to say *analogically* rather than *digitally*. This is why we are able to invent new ways of using old models, which are at once genuinely novel and continuous with the “logical grammar” that we were working with from the start. Thus, on the basis of a Wittgensteinian account of knowledge, the *analogical* nature of intellectual practices explains the cohabitation of tradition and innovation within them. Put differently, the analogical nature of [rules in use] is such that they can be canonical and open-textured at the same time. (Janik, 1990: 52)

Här är det dock viktigt att återigen påpeka att alla inte har lika stor glädje och nytta av denna “inlärningsmetod”. Även om arbetsmarknadens flexibilisering i hög grad har föranletts av en vilja till innovation och förändring så betyder inte detta att alla som arbetar flexibelt förmår leva upp till detta ideal. Som vi antytt tidigare (se sid. 33) är de flesta flexibelt anställda endast “arbetsmyror” som varken vill eller kan genomföra förändringar av något slag. Det flexibla arbetssättet, med sin speciella inlärningsmetod, är därför förmodligen endast bra för ett litet antal erfarna konsulter och projektledare som är speciellt anlidade för att just initiera och genomföra sådana förändringar. För de övriga flexibelt anställda, längre ner i kompetens- och statushierarkin, kan detta arbetssätt vara mindre konstruktivt (det gör ingen större skillnad) och i vissa fall rentav en belastning (de blir frustrerade och förvirrade av bristen på klara direktiv).

### ***Kompetensutveckling***

I dagens flexibla och kunskapsintensiva arbetsmarknad är kompetensutveckling ett honnörsord. Men kompetensutveckling på en flexibel arbetsmarknad är inte en helt okomplicerad fråga. Vårt empiriska material har visat på en hel del svårigheter i det avseendet. Eftersom de tillfälligt anställda inte har en given framtid inom organisationen så tvekar de flesta personalchefer att investera tid och pengar i deras kompetensutveckling. Samtidigt får de tillfälligt anställda inte alltid vara med på olika administrativa och sociala aktiviteter inom organisationen. Denna situation innebär sammantaget att det inte finns någon planerad kompetensutveckling som på ett självklart sätt inkluderar de tillfälligt

anställda. Det finns dock vissa undantag. På några av de organisationer som vi besökte verkade man ha en väl fungerande kompetensutveckling, även för de tillfälligt anställda, med regelbundna kurser/seminarier och bra utvecklingsmöjligheter. Likaså verkar projektanställda på hög nivå (projektledare, utredare) i regel ha tillgång till en fungerande kompetensutveckling. En tillfälligt anställd på en statlig myndighet uttryckte viss besvikelse:

Den långsiktiga utvecklingen är lite problematisk. Det finns ingen fungerande kompetensutvecklingsplan, ingen klar föreställning om hur man ska utvecklas i arbetet... Där hamnar man mellan två stolar.

Konsulterna befinner sig i en ännu dystrare situation. Deras speciella *kontraktform* gör att de ännu lättare hamnar "mellan olika stolar". Deras kompetensutveckling är därför ännu krångligare än de tillfälligt anställdas. Kundorganisationerna avsäger sig för det mesta allt ansvar för deras kompetensutveckling. De flesta kundorganisationer ser nämligen konsulterna som "främmande element" och spenderar inga resurser alls på dem. Kompetensutvecklingsansvaret ligger därför helt på konsulterna själva och deras bemanningsföretag. Bemanningföretagen brukar ofta anordna eller köpa in olika kurser och seminarier åt sina anställda men eftersom dessa är sporadiska, frivilliga och oftast förlagda på kvällstid (de anställdas fritid) får de flesta inte någon större behållning av dem. Tillgången på seminarier, kurser eller material är helt enkelt inte effektiv (konsulter rapporterade att de ibland fick tag på relevanta tidsskrifter eller artiklar men att de då kunde vara flera månader gamla). Konsulternas chefer verkar inte heller vara så pådrivande som konsulterna själva skulle vilja. Ett annat sätt att utveckla konsulternas kompetens är att sätta de på något projekt och låta de arbeta där ett tag, men denna metod är endast till för ett fåtal personer och används dessutom sällan. Ansvarvet verkar således vila tungt på de enskilda konsulternas axlar. En kvinnlig chef på ett större bemanningsföretag medgav detta: "Men sen så ligger det på konsulten, att se till att man håller sig a jour, se till att man utvecklas för annars så blir man i förlängningen svårsåld". En synpunkt som dock inte verkade delas av konsulterna själva. Så här sa en konsult om den interna kompetensutvecklingen: "Personalmöte en gång i månaden är inte tillräckligt".

Mycket av de flexibelt anställdas kompetensutveckling verkar därmed ske i själva arbetet. Projektanställda, visstidsanställda och konsulter lär sig det mesta av det de behöver och är intresserade av genom att göra sitt jobb s.k. *learning by doing*. Kompetensutvecklingen sker därmed mestadels på arbetsplatsen via *direkt erfarenhet*. I synnerhet för konsulterna verkar det flexibla arbetssättet, med ständigt nya uppdrag och ständig rörlighet, innebära en form av inbyggd *praktisk kompetensutveckling*. Som en konsult sa: "Det viktigaste är att se till att jobba med rätt saker...i den mån man kan välja uppdrag". Denna kontinuerliga

men rudimentära form av kompetensutveckling är förvisso betydelsefull och nödvändig men den är inte alltid tillräcklig (något som många anställda själva antytt). I alla fall så lyckas den inte helt leva upp till branschens egna ideal om livslångt lärande, kunskapsgenerering och kompetensöverföring. Det osystematiska och problematiska i denna situation avspeglar sig i följande konsulters ord:

Man lär sig det mesta av jobbet ute i den bistra verkligheten, när man sitter hos kunden...Det är hårt i början!

Den teoretiska bakgrunden blir mindre viktig nu när det är lågkonjunktur. Nu är den praktiska erfarenheten mycket viktigare. Annat var det under bank- och finansboomen. Då tog de nog in vem som helst.

Själva upplärningen sker hos kundorganisationen. Du lär dig aldrig något på bemanningsföretaget. Däremot betalar de kurser som man kan gå på en eller två gånger per termin...De har ingen formell upplärning...Man sitter med och tittar på medan någon kollega jobbar. Inget teoretisk, det är alltid rent praktiskt och konkret.

De kurser vi får gå är väldigt breda och allmänbildande. De stärker dig i din roll men det är inget du har direkt nytta av på jobbet...Det finns kanske sådana kurser? Jag har inte erbjudits någon sådan i alla fall, någonting verkligen praktisk, konkret. De har därför inte varit direkt överförbara.

### ***Organisatoriska förbindelser och kunskapsöverföring***

Det finns mycket som tyder på att den flexibla arbetskraften utgör en förbindelselänk mellan olika organisatoriska domäner. Konsulter t.ex. rör sig ständigt mellan olika organisationer och passerar oavbrutet organisatoriska gränser. Därmed överför de idéer och beteendemönster från ett sammanhang till ett annat och kan under gynnsamma omständigheter bidra till *organisatorisk förnyelse*. Kundorganisationernas särdrag används som en bas för att inhämta lokal kunskap som sedan upparbetas, genom successiva uppdrag, och får en mer allmängiltig karaktär. Dessa *överförbara kunskaper* och färdigheter kan sedan användas i nya miljöer med bibehållen funktionalitet. Dessa överförbara kompetenser kompletteras också av vissa nödvändiga personlighetsdrag. Social kompetens, nyfikenhet, initiativförmåga och anpassningsbarhet är i det avseendet att betrakta som oundgängliga för en lyckad karriär inom bemanningsbranschen (även om det finns variationer beroende på vad man sysslar med). Sammantaget innebär konsulternas arbetssituation att de skaffar sig kunskaper och färdigheter inom ett brett spektrum av organisatoriska miljöer och marknader och lär sig att använda dessa på ett flexibelt sätt. Att snabbt kunna anpassa sig till de rådande omständigheterna är härvid nyckeln till framgång (Garsten, 2002). En personalchef vid en statlig myndighet beskrev situationen på följande sätt:

Personer som har haft många projektanställningar eller tidsbegränsade anställningar träffar på så många olika typer av arbetsplatser och arbetsklimat. Och det reagerar de på...Har man jobbat väldigt länge på en arbetsplats kan man ju bli lite *hemmablind* och tro att så här som vi har det här är det överallt, medan de som kommer utifrån ser hur olika det är och kan vara på olika arbetsplatser. Arbetsplatser är som familjer, de har en egen kultur...Har man en tillfälligt anställd vill man därför gärna lyssna av honom och ta reda på hur det är på andra ställen så att man kan lära sig något. Det kan ju hända att vi kan göra saker på ett bättre sätt. De kan tillföra saker och komma med idéer som vi inte ens har tänkt på...Vi har dock *ingen uttalad strategi* för det här utan vi pratar med dem och försöker uppmuntra dem.

Denna kompetensöverföring är dock inte alltid optimal på det individuella planet. Det är snarare den *aggregerade effekten* av alla cirkulerande konsulter som garanterar att det i förlängningen sker en viss kompetensöverföring. På det individuella planet har de flesta konsulter förmodligen för lite av både kunskaper, status och intresse för att kunna fungera som produktiva kunskapsförmedlare (se även sid. 33). I deras fall handlar det mera om att klara av jobbet på ett tillfredsställande sätt, hålla huvudet ovanför vattenytan, eller som en konsult sa "koka soppa av en spik; samma spik om och om igen". Likaså är det viktigt i det här avseendet att påpeka att det mesta av denna kunskapsöverföring verkar ske från bemanningsföretag till kundorganisation eller från kundorganisation till kundorganisation. Överföringen från konsult till bemanningsföretag eller från kundorganisation till bemanningsföretag verkar vara rätt så liten. Det beror förmodligen på att konsulterna är för lite involverade i bemanningsföretagens inre angelägenheter för att kunna göra ett intryck. Som en konsult sa: "Man är så lite här. Det är bara i extremfall man sitter här och gör något".

En annan viktig aspekt i denna kunskapsöverföring är förekomsten av olika konsultnätverk. Många konsulter har därmed förutom sitt engagemang i kundorganisationen även ett socialt *nätverk* vid sidan om uppdraget. Som vi nämnde tidigare är detta vanligare bland äldre yrkesutövare men det förekommer även i varierande grad bland de yngre. Dessa nätverk bidrar ytterligare till överföringen av organisatoriska resurser mellan olika organisationer och utgör en sorts *latenta tillgångar* som kan nyttjas av de olika parterna vid behov. Faktumet att de ofta spänner över flera olika organisationer samt att de är mer informella än trepartsrelationen konsult – bemanningsföretag – kund gör att de mer har karaktären av ett *kommunikationsmedium* eller ett *diskussionsforum* än av en formaliserad transaktion ( t.ex. kund - leverantör).<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> För många frilansande konsulter är dessa nätverk dessutom en sorts marknad där man går ihop och gör "kollektiva insatser på ett individualiserat sätt". Konsulter kan därmed gå samman för att utföra ett gemensamt arbete, antingen som jämbördiga parter i någon sorts joint venture eller som underleverantörer till varandra.

Inom dessa nätverk sker en stor del av interaktionen på en informell och frivillig basis. Dessa informella möten äger ofta rum på lunchrestauranger, barer och andra offentliga utrymmen långt ifrån arbetsplatsens vardagliga värld. Mycket tyder dock på att deras betydelse för de uthyrda konsulternas professionella karriär är betydande. Som informationskanaler är de nämligen oundgängliga och kan inte ersättas av bemanningsföretagets mer formaliserade möten och informationsutskick. Här knyts viktiga personliga kontakter och informella affärskontrakt ingås. Medverkan i dessa nätverk avgör därmed i hög grad den enskilda konsultens position inom den relevanta yrkeskåren.

### *Selektionseffekter: kontinuitet i en flexibel arbetsmarknad*

På grund av konsulternas stora antal och rörlighet har bemanningsföretaget självfallet ingen möjlighet att känna alla sina anställda på ett personligare plan. De har heller inte möjlighet att känna alla sina otaliga kunder på något detaljerat sätt. Borde inte detta innebära att besättningen av olika tjänster och uppdrag blir lidande? Inte nödvändigtvis. Bemanningsföretagen har oftast tillräckligt med underlag för att kunna göra en *matchning* mellan kundens grundläggande behov och konsultens dokumenterade meriter (se även sid. 61). De försöker därmed se till att extra svåra uppdrag eller viktiga kunder besätts med *duktiga konsulter*. Den viktigaste egenskapen i det avseendet är att konsulten är *tillförlitlig* och *förutsägbar* och att därmed både bemanningsföretaget och kundorganisationen kan lita på att han gör ett bra jobb.

I denna matchningsprocess kommer dock även konsulternas preferenser med i bilden. Konsulterna har för det mesta en viss uppfattning om vad som utgör en bra arbetsplats, i synnerhet om de har arbetat ett tag. De försöker därför bli placerade på sådana. Även om definitionen på en bra arbetsplats kan variera efter personliga och sociala omständigheter föredrar de flesta konsulter att jobba på stora och väletablerade företag eller myndigheter. Detta beror på att dessa är *tillförlitliga* och *förutsägbara* när det gäller deras sätt att arbeta och deras sätt att ta emot inhyrd personal. Deras krav och förväntningar på konsulterna är därmed för det mesta realistiska. Med andra ord: de har lärt sig att vara *bra kundorganisationer*. Detta ömsesidiga behov av tillförlitlighet och förutsägbarhet är en grundförutsättning för att de inblandade parterna ska kunna vara flexibla och effektiva mot varandra.

Det intressanta är att dessa ömsesidiga preferenser skapar en sorts *självuppfyllande profetia*: bemanningsföretagen vill gärna behålla de duktiga konsulterna för att kunna använda dem till sina viktigaste kunder och ser därför till att tillfredsställa deras önskemål. Konsulterna å sin sida vill gärna hamna på bra arbetsplatser; det är där de har störst chans att framstå som duktiga konsulter. Samtidigt är det oftast just dessa arbetsplatser som utgör de bästa kunderna sett från bemanningsföretagens sida. Väldigt ofta brukar dessa ömsesidigt kompletterande scenarier också förverkligas: duktiga konsulter vill

arbeta på bra kundorganisationer och eftersom det är där bemanningsföretaget ofta vill ha dem så är det just där de hamnar. Denna selektionseffekt hjälper till att skapa något fastare förbindelser mellan kund och bemanningsföretag och bidrar därmed till uppkomsten av en viss *kontinuitet* i den flexibla arbetsmarknaden (Garsten, 2002). Så här uttryckte en erfaren kvinnlig konsult dessa förbindelser:

Om det är gamla kunder händer det ofta att de ringer direkt till mig, de ringer inte till bemanningsföretaget. Det blir väldigt personberoende. Om man har jobbat ett tag det vill säga. Vet de inte vem man är ringer de självklart till bemanningsföretaget först.

### *Organisatorisk glömska*

Finns det då ingen risk att all denna rörlighet av människor mellan organisationer resulterar i någon form av organisatorisk glömska? Att ombytliga och illojala anställda lämnar sina uppdragsgivare med alla sina kunskaper och färdigheter och drar vidare? Finns det någon risk för stora effektivitetsförluster eller verksamhetshaverier? Vår studie har inte kunnat visa på några större missöden men farhågor och problem har förekommit. En äldre konsult med lång erfarenhet formulerade problemet i ett nötskal:

Jag är förvånad...Jag har ju jobbat på många stora ställen där man haft folk som kunnat väldigt mycket och sen helt plötsligt så ska man röja p.g.a. den ekonomiska situationen...Resultatet: man kastar ut alla konsulter utan att egentligen lyckas fånga upp den kunskap de sitter på, dokumentera den, lära upp andra. Så har det alltid varit när man har kastat ut folk. Sen kommer man underfund med att inte klarar av jobbet själv.

Inom den statliga sektorn, där en stor del av verksamheten är beroende av en långsiktig planering och noggrann implementering av olika åtgärder, har många varit oroad över det flexibla arbetssättets framfart på senare år. Det verkar också som om det på ett tidigt skede förekommit en del problem. En kvinnlig personalchef mindes den första tiden så här:

Historiskt sett har det varit jättejobbigt. Nu har det blivit bättre...När branschen var som mest överhettad inom IT-sidan, och det var svårt att rekrytera, då var man ju tvungen att ta in konsulter. Och då funkade det inte riktigt bra. Nu har man successivt byggt upp ett mycket bättre system.

Hennes kommentarer antyder vidare att ett visst organisatoriskt lärande har ägt rum och att detta idag underlättar de fortsatta transaktionerna på den flexibla arbetsmarknaden. Många större myndigheter och företag har vid det här läget vant sig vid att ha en hög personalomsättning och har därför utvecklat en beredskap att handskas med situationen. Detta verkar delvis ske genom att man

tillämpar en *speciell arbetsdelning*. Man behåller alltid nyckelpersonerna och hyr endast in folk för enklare och mer begränsade arbetsuppgifter. Tillfälligt anställda tar därmed hand om den löpande verksamheten medan konsulterna tilldelas ännu mer begränsade arbetsuppgifter. Endast i sällsynta fall tar man in kvalificerad personal med unika specialkunskaper men då ser man i gengäld till att ta in sådana som på ett eller annat sätt har haft någon tidigare anknytning till organisationen (gamla kollegor eller tidigare projektanställda). Det händer också ibland att man tillsvidareanställer personer som gjort bra ifrån sig och därmed gjort sig oumbärliga för organisationen. Slutligen verkar många statliga myndigheter föredra att projektanställa framför att ta in konsulter. Så här kommenterade en annan kvinnlig personalchef det hela:

Vi försöker ha så lite konsulter som möjligt. De försvinner ju med sin kunskap från organisationen och drar vidare. För de tyngre utredningarna och uppdragen föredrar vi att projektanställa så att vi får ett anställningsförhållande och en viss kontinuitet.

Projekt brukar dessutom resultera i en formell och direkt form av kunskapsproduktion och kunskapsöverföring, något som inte är fallet med övriga flexibla arbetssätt. När projektet är slutfört överlämnar projektledaren en skriftlig rapport som dokumenterar både det utförda arbetet och kunskapsläget. Inom visstidsanställningar och konsultuppdrag äger däremot en överväldigande del av kompetensöverföringen rum på ett indirekt sätt, genom det praktiska arbetet (i den mån den överhuvudtaget förekommer). Projektarbete verkar således passa statliga myndigheter bättre än övriga arbetssätt. Kraven på långsiktighet och tillförlitlighet blir lättare att tillfredsställa på det viset. Därmed lyckas projektarbete förena både stabilitet och förnyelse i en och samma arbetsmetod.

Man kan därmed summera läget inom den statliga sektorn med att säga att organisatorisk glömska och förvirring har förekommit i samband med att vissa anställningar upphört men har av flertalet parter inte upplevts som någonting allvarligt. Tillvaratagandet av de flexibelt anställdas kunskaper och färdigheter varierar förvisso kraftigt men är för det mesta tillfredsställande.

### *Den intelligenta strukturen*

Men hur är det ställt med den organisatoriska glömskan inom bemanningsbranschen? Mycket tyder på att man där är sämre på att ta hand om de anställdas förvärvade kunskaper och färdigheter än inom den statliga sektorn. Ett antal intervjupersoner har rapporterat att detta tillvaratagande sällan sker på ett planerat och metodiskt sätt utan sköts för det mesta på en informell och personlig basis. Så här kommenterade en konsult läget inom bemanningsföretagen:

Ibland är man tyvärr väldigt dålig på att få konsulterna att lämna ifrån sig informationen. Det sitter konsulter på en del ställen som har varit där i 10-15 år, som kan allt och ändå finns det inte nedskrivet någonstans. Det finns bara i huvudet på en människa.

Hur går detta ihop med bemanningsföretagens image? Där ligger ju betoningen på en kvalitativ kunskapsgenerering och kompetensöverföring samt ett livslångt personligt lärande. Är detta möjligt om man inte på ett noggrant och explicit sätt tar hand om konsulternas förvärvade kunskaper och färdigheter? Uppenbarligen är det möjligt. Nyckeln för att kunna förstå denna kontraintuitiva situation är insikten att de anställda konsulterna är i hög grad *utbytbara*. Deras kunskaper och färdigheter går i hög grad att ersätta med andra konsulter, i synnerhet i dagens alltmer automatiserade och standardiserade kunskapssamhälle (se även sid. 33). Även om det personliga bemötandet och omhändertagandet av de enskilda konsulterna är viktigt så kan inte bemanningsföretaget överleva om individuella förmågor och kompetenser tillåts bli oersättliga. Således betyder graden av erfarenhet inte så mycket i den här branschen. Det som istället är av avgörande betydelse är principen “rätt person, på rätt plats, vid rätt tidpunkt” (Garsten, 1999b).

Vad är det då, förutom vinstintresset, som upprätthåller bemanningsföretagens inre och yttre kunskapsgenererande verksamhet? Hur lyckas de med sin uppgift? För att kunna svara på den frågan måste man förstå att bemanningsbranschens styrka utgörs inte bara av dess humankapital (konsulterna) utan även av dess strategiska förmåga att identifiera problem och förmedla lösningar. Humankapitalet är egentligen mycket mindre viktigt än man tror.<sup>28</sup> Det som är viktigast är *den strategiska förmedlingsverksamheten*, matchningssystemet som ser till att förverkliga principen “rätt person, på rätt plats, vid rätt tidpunkt”. Denna förmåga är produkten av ett antal samverkande faktorer t.ex. deras befintliga rekryteringsverktyg (personlighetstester), deras speciella organisationsstruktur (nätverksmodellen), datoriserade sökmotorer m.m. Det finns alltså många viktiga *strukturella förhållanden* som understödjer och upprätthåller bemanningsföretagens verksamhet förutom konsulternas kunskaper och färdigheter. Många uppdrag t.ex. kräver konsulter med speciell expertkompetens och ofta finns inte sådana att tillgå i den befintliga konsultstaben utan måste externrekryteras just för uppdraget. Så uppenbart står inte och faller bemanningsbranschen med dess befintliga humankapital. Det är därför bemanningsföretaget - personalchefer, säljare, marknadsförare - som i

---

<sup>28</sup> Detta tar sig bl.a. uttryck i att själva förhandlings- och upphandlingsfasen är mycket mer noga planerad och reglerad än konsulternas introduktion och inskolning på arbetsplatsen. Den enda introduktion och förberedelse som många konsulter får består i en kort beskrivning av kundorganisation (se citat sid. 52). Det syns även på faktumet att bemanningsföretagen i sina försök att skaffa sig information om kunderna sällan använder sig av konsulternas kunskaper på ett explicit sätt. Istället verkar detta insamlade huvudsakligen ske genom att representanter för företagets säljavdelning går ut och träffar de olika kunderna på plats (kundmöten). Detta förfarande skulle kunna effektiviseras avsevärt, och delvis elimineras, om man använde sig av den information konsulterna har. Men dessa finns huvudsakligen till för att bockas ut!



hög grad står för “konsultigheten” (flexibilitet, serviceinriktning, livslångt lärande) och inte den enskilda konsulten. Denna attityd och arbetsmodell är alltså mer ett strukturellt drag hos själva bemanningsföretaget än en personlig egenskap eller ett yrkesmässigt krav.

En rad teoretiker har påpekat att just denna situation håller på att bli vanligare i den nya ekonomin. Alltfler organisationer med tillgång till avancerade *sociotekniska system* håller på att frikoppla sig från sina medlemmars aktiva engagemang och stöd. Vissa har kallat detta nya läge för “mer organisation med färre människor” och andra för “individbaserade kollektiva handlingar”, men oavsett benämningen är fenomenet det samma. Organisationer kan idag i ökande utsträckning klara sig utan sina medlemmar och endast rekrytera dessa vid behov (Reich, 1992; Kallinikos, 1996; Sennett, 1998; Garsten, 1999b; Papakostas, 2002; Micheletti, 2003).

Nätverksstrukturen med sina avancerade sociotekniska system verkar därmed effektivt förhindra organisatorisk glömska trots den höga personalgenomströmningen som kännetecknar många moderna organisationer. En person som därmed slutför, lämnar eller överger ett uppdrag/anställning förblir ända kvar i ett nätverk och kan därmed vid behov lokaliseras, rådfrågas och eventuellt återanvändas i det organisatoriska sammanhang där han en gång varit verksam. Det är nämligen allt för lite i detta arbetssätt som är formellt detaljreglerat för att uppdrag och verksamheter ska stå och falla med enstaka personers kunskaper och färdigheter. Inte ens en “riktigt förlorad” konsult, en som lämnat bemanningsföretaget för att ta en fast anställning hos kunden, är helt förlorad. Hans frånfälle utgör nämligen en utmärkt reklam eftersom kunden uppenbart är nöjd och han kan i fortsättningen fungera som en “trojansk häst” åt bemanningsföretaget (en egen före detta medarbetare inne hos kunden; nätverksorganisationens *sine qua non!*). Mycket av kompetensen inom bemanningsbranschen och deras olika partners har därmed karaktären av det som brukar kallas för *distributed intelligence* (Morgan, 1997).<sup>29</sup> Denna organisatoriska *autarki* är någonting som många konsulter är medvetna om. Så här sa en kvinnlig konsult när hon blev tillfrågad om vad hon trodde skulle hända om hon slutade på bemanningsföretaget:

Det skulle inte hända så jättemycket...Är man inte uppbokad på något uppdrag så spelar det ingen roll för dem. Då är det strunt samma...Att inte ha ett uppdrag är som att vara *tjänstledig*.

---

<sup>29</sup> Denna situation påminner mycket om läget ute i cyberrymden: om man regelbundet surfar på internet inser man rätt snabbt att en massa företag på andra sidan Atlanten har hyfsat detaljerad information om en själv och kan erbjuda skraddarsydda produkter och tjänster. Trots att de inte känner en eller bryr sig om en i någon egentlig bemärkelse! Deras kunskap om olika människor och förmåga att använda sig av deras läggningar och preferenser är strukturellt baserad snarare än personcentrerad.

## ***Symbolanalytikern: den flexibla ekonomins personifiering***

Vissa forskare har påpekat att det postindustriella samhällets speciella villkor och förutsättningar håller på att ge upphov till en ny typ av arbete och en ny rangordning av de olika professionerna. Genom tjänstesektorns och utbildningsväsendets expansion har arbetskraftens sammansättning långsamt förändrats och alltfler bland de förvärvsarbetande har en universitets- eller högskoleutbildning. Dessa båda förhållanden, att tjänstesektorn vuxit på varuproduktionens bekostnad och att andelen högutbildade i arbetskraften ökat, har orsakat en debatt om huruvida det postindustriella samhället är på väg att få en ny härskande klass, de *intellektuella och teknokraterna*. I ett alltmer komplext och teknologiskt avancerat samhälle, hävdar många att kunskapskapitalet är på väg att bli den knappa resursen, så som det ekonomiska kapitalet var under den industriella eran. Det postindustriella samhället har därmed blivit liktydigt med det *professionaliserade samhället*, där tjänster baserade på vetenskap och teknik ökar i omfattning och betydelse (Toffler, 1980; Reich, 1992; Hellberg, 1995; Bauman, 1998; Sennett, 1998).

Robert Reich (1992) hävdar att den tidigare indelningen av arbetsmarknaden i tre klasser - arbetare, medelklass och kapitalägare - håller på att bli förlegad. Denna indelning hade sin grund i det gamla industrisamhället som byggde på massproduktion, standardisering av varor och arbete samt skalfördelar. Dagens ekonomi däremot bygger i ökande utsträckning på en skräddarsydd och kvalitetsdriven tjänsteproduktion. Han föreslår därför en ny indelning i tre breda kategorier - rutinarbetare, personliga tjänsteproducenter och symbolanalytiker - och hävdar att denna i praktiken håller på att ersätta de äldre klassificeringarna i större delen av västvärlden. Denna indelning är baserad på tre nya principer: rörligheten, kunskapsintensiteten och innovationsgraden i den producerade och/eller konsumerade tjänsten. Även om denna indelning har likheter med den tidigare så är dessa bara ytliga, principerna för indelningen är nämligen helt annorlunda. I den nya ekonomin kan således en person på chefsposition ha både lägre status och lägre lön än en "enkel" programmerare på företagets produktutvecklingsavdelning (en arbetare enligt det gamla schemat). Den mest betydelsefulla av dessa tre kategorier, i den meningen att den spelar en nyckelroll i den nya ekonomin, är *symbolanalytikern*. Det är symbolanalytikernas verksamhet som i hög grad skapar mervärdet i den nya ekonomin anser Reich (glöm inte Microsofts Bill Gates och Apples Steve Jobs).

Det som utmärker symbolanalytikerna är deras förhållande till lärande och kreativitet. Symbolanalytiker identifierar och förmedlar problem och lösningar genom att *manipulera symboler* av olika slag; språkliga, ekonomiska, kulturella, analytiska etc. De förenklar verkligheten genom att dela upp den i abstrakta enheter, jämföra dessa med varandra och kombinera om de till nya konstellationer. På så vis skapas nya meningsfulla mönster och dessa kommuniceras sedan tillbaka till olika intressenter. Därmed lyckas denna

process täcka men också föregripa mänskliga behov och förvandla dem till kommersiell verksamhet (Reich, 1992).

För att symbolanalytikerna ska lyckas med detta så behöver de förutom en gedigen utbildning även en grundläggande kapacitet att *överskrida* det givna kunskapsmaterialets gränser. Detta är av avgörande betydelse om man vill lyckas i en föränderlig och oförutsägbar värld; och tjäna pengar på det. Detta eftersom det mesta man lär sig idag i form av fakta inte har så stor betydelse för ens framtida liv. Bara några år efter själva inlärningsmomentet har världen förändrats så pass mycket att det mesta av kunskaperna antingen är förlegade eller reviderade. Det är därför viktigare att lära sig att lära.<sup>30</sup> I Reichs egna ord:

In the older, high-volume economy, a “professional” was one who had mastered a particular domain of knowledge. The knowledge existed in advance, ready to be mastered. It had been recorded in dusty tomes or codified in precise rules and formulae. Once the novice had dutifully absorbed the knowledge and had passed an examination attesting to its absorption, professional status was automatically conferred - usually through a ceremony of appropriately medieval pageantry and costume. The professional was then authorized to place a few extra letters after his or her name, mount a diploma on the office wall, join the professional association and attend its yearly tax-deductible meeting in Palm Springs, and pursue clients with a minimum of overt avarice.

But in the new economy - replete with unidentified problems, unknown solutions, and untried means of putting them together- mastery of old domains of knowledge isn't nearly enough to guarantee a good income. Nor, importantly, is it even necessary. Symbolic analysts often can draw upon established bodies of knowledge with the flick of a computer key. Facts, codes, formulae, and rules are easily accessible. What is much more valuable is the capacity to effectively and creatively *use* the knowledge. Possessing a professional credential is no guarantee of such capacity. Indeed, a professional education which has emphasized the rote acquisition of such knowledge over original thought may retard such capacity in later life. (Reich, 1992: 181-182)

En annan viktig egenskap som utmärker de symboliska analytikerna är det sätt de föredrar att arbeta på, genom *grupparbete*. Detta arbetssätt har i den flexibla arbetsmarknaden fått en förnyad aktualitet och status. Grupparbete är självfallet ingenting nytt men på senare år används det i ett nytt organisatoriskt sammanhang, den flexibla nätverksorganisationen, och med en ny ideologisk tyngd, som ett botemedel mot de gamla byråkratiernas alienerande verkan. Likaså är dynamiken i detta grupparbete idag nästan viktigare än själva arbetsuppgiften. Så här beskriver Reich dess karaktär:

Instead of a pyramid, then, the high-value enterprise looks more like a spider's web. Strategic brokers are at the center, but there are all sorts of connections that do not involve them directly, and new connections are being spun all the time. At each

---

<sup>30</sup> Reich anser härvid att symbolanalytikerns formella utbildning bör fästa stor vikt vid utvecklandet av följande fyra förmågor: *abstraktionsförmåga, systemtänkande, experimentation och samarbete* (Reich, 1992).

point of connection are a relatively small number of people - depending on the task, from a dozen to several hundred. If a group was any larger it could not engage in rapid and informal learning. Here individual skills are combined so that the group's ability to innovate is something more than the simple sum of its parts. Over time, as group members work through various problems and approaches together, they learn about one another's abilities. They learn how they can help one another perform better, who can contribute what to a particular project, how they can best gain more experience together. Each participant is on the lookout for ideas that will propel the group forward. Such cumulative experience and understanding cannot be translated into standard operating procedures easily transferable to other workers and other organizations. Each point on the "enterprise web" represents a unique combination of skills. (Reich1992: 89)

I vårt empiriska material har det funnits ett antal personer som passat in i denna beskrivning. De har oftast varit äldre och erfarna yrkesutövare och har haft positioner med varierande benämningar: utredare, projektledare, IT-konsulter, underkonsulter, programutvecklare. Majoriteten av de flexibelt anställda i vår studie har dock inte varit symbolanalytiker, utan har istället utfört mer begränsade och rutinbetonade uppgifter (se sid. 33).

## 5. Slutsatser

Syftet med föreliggande studie har varit att ge en tematiskt fokuserad och mångsidig belysning av flexibla, tillfälliga anställningsformer, med särskilt fokus på erfarenheter av dessa bland anställda och personalansvariga. Vi har också försökt belysa det flexibla arbetssättets organisering samt dess samhälleliga konsekvenser. Studien avser att öka insikterna om utmaningarna och möjligheterna med flexibla anställningar i dagens arbetsmarknad och hoppas kunna ligga till grund för framtida åtgärder. Vi har i det syftet utfört djupintervjuer och fokusgrupper med tillfälligt anställda och uthyrda konsulter samt med verksamhetsansvariga på den organisationen där arbetet utförts (totalt 41 deltagare, 17 olika kundorganisationer och 7 bemanningsföretag). Studien har fokuserat sitt intresse på tre huvudsakliga områden: social gemenskap och individualisering, blandad arbetskraft och lojalitet samt lärande, kompetensutveckling och organisatorisk glömska. Nedan presenteras en kort summering av de viktigaste resultaten.

### *Social gemenskap och individualisering*

- Det nya arbetsmarknadsläget är som synes väldigt heterogent och komplext. Dess konturer är ibland lite luddiga men dess organisatoriska konsekvenser desto mer märkbara: ökad *rörlighet hybrida organisationsformer* och *mångskiftande sociala identiteter* går inte att ta miste på. Den sociala dynamiken på de flesta arbetsplatserna verkar fungera bra. Problem med utstötning, revirtänkande och konflikter förekommer endast i mindre utsträckning. De flexibelt anställda blir i regel snabbt och effektivt inlemmade i arbetsplatsgemenskapen. Det verkar finnas två undantag från denna regel. Det ena är när uppdraget eller anställningen är av mellanlängd, 1-3 månader, vilket skapar förväntningar på en trivsamt integration utan att för den skull kunna erbjuda några realistiska möjligheter till en sådan. Det andra är när ett större antal inhyrda konsulter jobbar på en och samma arbetsplats varvid risken för inre konflikter och fraktionsbildningar ökar. I både dessa fall kan risken för samarbetsproblem och bristande integration öka. Det krävs därför en högre grad av planering och övervakning för att det hela ska kunna fungera effektivt och till allas fördel.
- Inom bemanningsbranschen verkar det inte heller förekomma några större problem. Däremot är graden av gemenskap som konsulterna känner med varandra och bemanningsföretaget svagare än den som förekommer ute på kundorganisationerna. Detta är inte så konstigt med tanke på vad bemanningsföretagens huvuduppgift är: att förmedla arbetskraft. Undantaget

här utgörs av vissa äldre konsulter som på grund av sin långa tjänstgöringstid på bemanningsföretaget känner en starkare identifikation och tillhörighet med det. Konsulter som arbetar i projektform (projektkonsulter) känner förmodligen också större identifikation och tillhörighet med bemanningsföretaget.

- Kan vi se tecken på en tilltagande individualisering eller hittar de anställda andra vägar att etablera social gemenskap i arbetet? Svaret här är både ja och nej. En tilltagande individualisering förekommer men det är tvivelaktigt huruvida den helt kan tillskrivas arbetsmarknadens flexibilisering. Snarare hänger den ihop med de vidare samhällsliga förändringar som har ägt rum i väst de senaste decennierna. Det är med andra ord inte alls säkert att arbetsmarknadens flexibilisering är upprinnelsen till den tilltagande individualiseringen. Det kan lika gärna vara tvärtom. De betydande *kulturella omstuvningar* som ägde rum på 1960-talet kan ha varit en starkt bidragande orsak till den flexibla arbetsmarknadens och den nya ekonomins framväxt. Dessa förändringar - kvinnornas emancipation, deras intog på arbetsmarknaden och de ändrade familjerelationerna - har inneburit att graden av individualisering och flexibilitet i människors vardagliga liv ökat dramatiskt. Dessa förändringar har på ett självklart sätt även inverkat på arbetsmarknadens organisering. Marknadsbaserade modeller för att förstå de senaste årens samhällsförändringar bör därför inte få stå helt obestridda (Urry, 1990; Svensson & Orban, 1995; Ahrne, Roman & Franzén, 1996; Sennett, 1998). Nya relations- och organisationsmönster betyder dock inte att behovet av gemenskap har minskat. Det har bara delvis ändrat form. Nätverkorganisationen är ett exempel på hur dessa nya former av gemenskap kan yttra sig.
- Statliga myndigheter och privata företag har båda fått lov att anpassa sig till det nya arbetsmarknadsläget. Bemanningsföretagen verkar dock ha ett försprång i sin anpassning till detta nya läge i och med att de har haft flexibilitetstänkandet med från första början. Statliga myndigheter har behövt göra en efterhandsanpassning i sitt tänkande och agerande. Denna skillnad påverkar de anställdas syn på den sociala gemenskapen hos sin respektive arbetsgivare. Som en följd av detta verkar anställda inom bemanningsbranschen vara mer tillfreds med kraven på ökad rörlighet och flexibilitet medan anställda inom staten verkar mer besvärade av den.

### ***Blandad arbetskraft och lojalitet***

- Konsulternas roll på arbetsplatsen kännetecknas av en större strukturell ambivalens och marginalitet än de tillfälligt anställdas. Denna upprätthålls

både av formella och informella faktorer. Även om detta kan låta psykologiskt betungande så rapporterar de flesta konsulter inga större problem med denna situation. Att stå utanför med ena benet kan rent av vara en befriande känsla. Samtidigt kan detta strukturella utanförskap användas som en latent resurs i de fall man vill initiera och genomföra organisatoriska förändringar av olika slag.

- Som ett resultat av det senaste decenniets förändringar uppvisar idag den interna organisationen på många arbetsplatser en mer komplicerad bild än tidigare. Arbetsmarknadens avreglering, den stora personalgenomströmningen och den omfattande användningen av nätverksbaserade arbetssätt har lämnat tydliga spår. Trots dessa förändringar verkar de flesta arbetsplatser fungera utan några större problem. Mindre problem som förekom i början verkar ha lösts något som tyder på att ett visst organisatoriskt lärande har ägt rum. En något negativ konsekvens av detta nya arbetsmarknadspolitiska läge är dock att de flexibelt anställda uppvisar en svagare lojalitet mot sina arbetsgivare (konsulternas svaga lojalitet är dessutom tudelad). Deras utsatta läge på arbetsmarknaden och den ständiga frestelsen att hitta ett bättre jobb gör att deras plats i organisationen oftast är bräcklig och oförutsägbar. De är alltid delvis på väg någon annanstans. Detta ökar behovet att hantera denna del av arbetskraften genom olika indirekta åtgärder såsom *emotionell bearbetning* och *övertalningsretorik* i förhoppningen om att detta ska bromsa och moderera de flexibelt anställdas tendens att "vända kappan efter vinden". En viss grad av grupp tillhörighet, solidaritet och lojalitet kan därmed upprätthållas bland de flexibelt anställda, även om den är svag och ömtalig. I den mån man lyckas ingjuta en känsla av tillhörighet i dem så kan de centrifugala och fragmenterande tendenserna motverkas och de ekonomiska fördelarna med det flexibla arbetssättet behållas.
- Här är det dock viktigt att påpeka att även om emotionell bearbetning och övertalningsretorik riktad mot de flexibelt anställda kan bromsa och moderera deras fallenhet att söka bättre lycka någon annanstans så är den i sig inte tillräcklig för att ingjuta en stark känsla av lojalitet i dem. Här är tidens betydelse oumbärlig. Ju längre de anställda får arbeta med en viss uppgift desto mer skapar de *rutiner* och *vanor* för sig själva som binder dem till sin arbetsplats. Detta förkroppsligade band till arbetsplatsen är *huvudsätet* för eventuella känslor av tillhörighet och lojalitet. Denna process är *långsam* och smygande men kraftfull. Samtidigt innebär denna långsamhet att en stark känsla av lojalitet inte kan uppstå annat än genom att man ger de anställda en chans att få vara kvar på arbetsplatsen en längre tid. Det finns här inga omvägar.

- Lojalitet kräver likaså att de anställdas plats på arbetsplatsen inte är för svag och undergrävd. Att vara lojal innebär att man ibland måste våga stå upp och säga emot sina överordnade. Detta är ett svårt ställningstagande som endast kan förväntas av personer som har en stark och trygg plats i den interna arbetsorganisationen och som verkligen bryr sig om sin arbetsplats och arbetsgivare. Flexibelt anställda med låg status och få resurser till sitt förfogande kan därför inte förväntas göra sådana rakryggade och nyttiga ställningstagande. Istället är risken stor att de "förfaller" till att bli en skara organisatoriska schackpjäser som av likgiltighet sällar sin röst åt det bekvämaste men minst nyttiga alternativet. En skara potentiellt skadliga ja-sägare. Sett ur det perspektivet så kan något obekväma anställda vara bra för organisationen (Sennett, 1998).
- Den blandade arbetskraften ställer vidare frågor om *ansvar* på sin spets. Allt fler parter är numera inblandade i såväl rekryteringen som administrationen av de anställda. Delegeringskedjorna längs vilka ansvaret spås ut blir längre och längre. Kundorganisationer, personalchefer, bemanningsföretag, underkonsulter, outsourcing, entreprenader m.m. Detta kan leda till att ansvaret "trollas bort" med följd att den organisatoriska effektiviteten blir lidande och att svaga parter hamnar i kläm (hur ansvarsbelägger man ett nätverk eller en chef som är på samma gång arbetskamrat? hur skyddar man sig mot dem?). Projektanställningar och konsultuppdrag blir därmed ett sätt att skjuta över problem på någon annan. Även om vår studie inte kunnat uppdaga sådana missförhållanden i någon större utsträckning så har tendenserna och farhågorna varit märkbara. Rapporter från annat håll tyder dessutom på att ansvarsflykt och exploatering har förekommit i flexibiliseringens kölvattnen (Strannegård & Rappe, 2003; DN, 10/11/2002; DN, 19/7/2002; Sennett, 1998). Behovet att ständigt övervaka denna problematik är därför stort.
- Att ha ett ärligt förhållningssätt till de anställda är en annan viktig aspekt som det flexibla arbetssättet lyfter fram. Många av de flexibelt anställda, i synnerhet yngre och oerfarna projektanställda eller visstidsanställda, har att brottas med avsevärda känslor av osäkerhet och oro knutna till arbetets bräckliga natur. Att inte inge dessa personer falska förhoppningar är förmodligen det effektivaste sättet att skona dem från onödigt negativa känslor. Att klart specificera anställningens tidsmässiga ramar och låta bli att spekulera om dess framtida utfall är i det avseendet nödvändigt av "humanitära skäl". Klarhet ger lugn!



## *Lärande, kompetensutveckling och organisatorisk glömska*

- När det gäller frågan om lärande, kompetensutveckling och kunskapsöverföring i den nya arbetsmarknaden verkar inga större svårigheter föreligga. Användandet av flexibel arbetskraft erbjuder möjligheten att på ett effektivt sätt överföra kunskaper och kompetenser mellan och inom organisationer. I synnerhet konsulterna, med sin liminala status, fungerar som en sådan förbindelselänk. Det ständiga in- och utflödet av flexibelt anställda kan därför under gynnsamma omständigheter bidra till organisatorisk förnyelse. Det är dock inte det enskilda fallet (konsulten eller den projektanställda) som gör skillnaden utan den *aggregerade effekten* av det stora antalet cirkulerande arbetstagare. De eventuella vinsterna med detta arbetssätt kan därför endast realiseras i det långa loppet. Och *långsiktighet* kräver noggrann planering och ansvarstagande.
- Avslutningsvis kan vi konstatera att mycket av den flexibilitet som förekommit i vårt empiriska material har varit av ett speciellt slag. De flesta flexibelt anställda har anlåtats för att utföra enkla och relativt rutinbetonade uppgifter. Inom turistnäringen, som i årtal använt sig av flexibel arbetskraft, kallas denna form av flexibilitet för *numerisk flexibilitet*. Företag eller myndigheter använder denna metod för att snabbt och effektivt anpassa sin personalstyrka till det rådande konjunkturläget. Motsatsen till denna form av flexibilitet är den så kallade *funktionella flexibiliteten* där de anställda istället utbildas och tränas i ett flertal olika uppgifter för att sedan kunna tjänstegöra inom varierande organisatoriska befattningar (Urry, 1990).<sup>31</sup> I vår studie har endast en liten del av de intervjuade kunnat hänföras till denna mer kvalificerade form av flexibilitet.

---

<sup>31</sup> Inom turistnäringen och turistforskningen skiljer man på ytterligare två former av flexibilitet, *löneflexibilitet* och *distansering* (s.k. outsourcing). Dessa två former har dock inte varit relevanta för våra syften (Urry, 1990).

## 6. Litteraturlista

- Ahrne, G., & Garsten, C. (1998). Stat och företag som arbetsförmedlare. I Ahrne, G. (red.) *Stater som organisationer*. Stockholm: Nerenius & Santerus.
- Ahrne, G., Roman, C., & Franzén, M. (1996). *Det sociala landskapet*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Alvesson, M. (1996). *Communication, Power and Organization*. Berlin/New York: de Gruyter.
- Anderson, B. (1991). *Imagined Communities*. London: Verso.
- Anderson, J. R. (1990). *Cognitive Psychology and its Implications* (third ed). New York: W.H Freeman and Company.
- Andersson, P., & Wadensjö, E. (2002). *Vem arbetar i bemanningsbranschen?* Stockholm: Institutet för social forskning.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defences: Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Appadurai, A. (1996). *Modernity at Large. Cultural Dimensions of Globalization*. University of Minnesota Press.
- Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E., Bem, D. J., & Hilgard, E. R. (1990). *Introduction to Psychology* (10th ed.). New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Bay, T., & Bäckius, P. (1999). Reiterating Experimentation: Inventing New Possibilities of life. *Emergence*, 1(3), 71-83.
- Bauman, Z. (1998). *Globalization. The Human Consequences*. Cambridge: Polity Press.
- Beck, U. (2002). The Cosmopolitan Society and its Enemies. *Theory, Culture & Society*, Vol.19 (1-2): 17-44.
- Board, R. (1978). *The psychoanalysis of organizations*. London: Tavistock Publications.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Cambridge: Polity Press.
- Browning, B. (1995). *Samba: Resistance in Motion*. Bloomington: Indiana University Press.
- Dimont, M. I. (1982). *Judarna, Gud och historien*. Köping Lindfors (originaltitel: *Jews, God and History* från Signet Book)
- DN-ledare. *Rätten att välja skola*. 17/4/2003.

- DN-artikel. *Uthyrd personal har sämre skydd*. 10/11/2002.
- DN-artikel. *Krogar frias trots svartjobb*. 19/7/2002.
- Driver, T. F. (1991). *The Magic of Ritual: Our Need for Liberating Rites That Transform Our Lives and Our Communities*. San Francisco: Harper Collins.
- Fiedler, F. E. (1995). Cognitive resources and leadership performance. *Applied psychology: An international review*, 44 (1), 5-28.
- Fiedler, F. E., & Garcia, F. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: John Wiley & sons.
- Forssell, A. & Svedberg-Nilsson, K. (2002). *Who are the Others: On Imitation, Uncertainty and the Socially Responsive Organization*. Stockholm: SCORE Conference Paper.
- Fromm, E. (1942). *Fear of Freedom*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Furusten, S. (2002). *Management Consultation: regulated expertise or improvised art?* Stockholm: SCORE Conference Paper.
- Garsten, C. (1994). *Apple world: Core and periphery in a transnational organizational culture*. Stockholm: Stockholm studies in social anthropology.
- Garsten, C. (1999)a. Betwixt and Between: Temporary Employees as Liminal subjects in Flexible Organizations. *Organization Studies*, 20/4, 601-617.
- Garsten, C. (1999)b. Loose Links and Tight Attachments: Modes of employment and meaning-making in a changing labour market. In Goodman, R. A. (ed.) *Modern Organizations and Emerging Conundrums. Exploring the Postindustrial Subculture of the Third Millennium*. Oxford: Lexington Books.
- Garsten, C. (2002). Flex Fads: New Economy, New Employees. In Holmberg, I., Salzer-Mörling, M. and Strannegård, L. (ed.) *Stuck in the Future? Tracing 'the New Economy'*. Bookhouse Publishing.
- Garsten, C., & Turtinen, J. (2000). "Angels" and "chameleons": The cultural construction of the flexible temporary agency worker in Sweden and Britain. In Stråth, B. (ed.) *After Full Employment. European Discourses on Work and Flexibility*. Brussels: Peter Lang.
- Göranzon, B., & Florin, M. (ed.)(1990). *Artificial Intelligence, Culture and Language: On Education and Work*. London: Springer-Verlag.
- Hannerz, U. (1996). *Transnational Connections. Culture, People, Places*. London: Routledge.
- Hellberg, I. (1995). Det professionella tjänstesamhället. I Svensson, L. G. & Orban, P. (red.) *Människan i tjänstesamhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988). *Social Identifications. A social psychology of intergroup relations and group processes*. London: Routledge.

- Holland, J. H. (1995). *Hidden Order. How Adaptation Builds Complexity*. Cambridge Massachusetts: Perseus Books.
- Holst, G. (1975). *Road to Rembetika: Music of a Greek Sub-Culture*. Athens: Anglo-Hellenic.
- Janik, A. (1990). Tacit Knowledge, Rule-following and Learning. In Göranzon, B. and Florin, M. (ed.) *Artificial Intelligence, Culture and Language: On Education and Work*. London: Springer-Verlag.
- Kallinikos, J. (1996). *Organizations in the Age of Information*. Lund: Academia Adacta.
- Kertzer, D. I. (1988). *Ritual, Politics and Power*. New Haven: Yale University Press.
- Kondo, D. K. (1990). *Crafting Selves*. Chicago: Chicago University Press.
- Lifton, R. J. (1993). *The Protean Self. Human Resilience in an Age of Fragmentation*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lundh, L. G., Montgomery, H., & Waern, Y. (1992). *Kognitiv Psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Malkki, L. (1995). *Purity and Exile*. Chicago: Chicago University Press.
- Menzies, I. L. (1988). *Containing Anxiety in Institutions. Selected Essays* (volume 1). London: Free Association Books.
- Micheletti, M. (2003). *Political Virtue and Shopping: Individuals, Consumerism and Collective Action*. Palgrave.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. London: Sage.
- Papakostas, A. (2002). *Mer organisation med färre människor och många organisationer med få frågor*. Stockholm: SCORE-manuscript.
- Nederveen Pieterse, J. (2001). Hybridity, So What? *Theory, Culture & Society*, Vol.18 (2-3): 219-245.
- Reich, R. (1992). *The Work of Nations. Preparing Ourselves for 21<sup>st</sup>- Century Capitalism*. New York: Vintage Books.
- Rosen, N. (1989). *Teamwork and the bottom line. Groups make a difference*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schein, E. (1988). *Organizational Psychology* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Sennett, R. (1998). *The Corrosion of Character. The personal consequences of work in the new capitalism*. New York: W. W. Norton & Company.
- Shaw, G. L. (2000). *Keeping Mozart in Mind*. New York: Academic Press.

- Stacey, R.D. (2001). *Complex Responsive Processes in Organizations. Learning and Knowledge Creation*. London: Routledge.
- Strannegård, L., & Rappe, T. E. (2003). *För mycket frihet gör anställda sjuka: Omprövning av den svenska ledarskapsstilen krävs i ny arbetslivsstudie*. DN Debatt, 19 januari.
- Strauss, C., & Quinn, N. (1997). *A Cognitive Theory of Cultural Meaning*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Svensson, L. G. & Orban, P. (red.)(1995). *Människan i tjänstesamhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Thullberg, P., & Hwang, S. J. (2003). *Valfrihet i skolan ökar segregationen*. DN Debatt, 15 april.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. Toronto: Bantam Books.
- Turner, V. (1995). *The Ritual Process. Structure and Anti-Structure*. New York: Aldine de Gruyter.
- Urry, J. (1990). *The Tourist Gaze. Leisure and Travel in Contemporary Societies*. London: Sage.
- Whitehouse, H. (1995). *Inside the Cult: Religious innovation and transmission in Papua New Guinea*. Oxford: Clarendon Press.

## 7. Bilaga

### Deltagarstatistik

(för intervjuer + gruppdiskussioner)

Antal arbetstagare per organisation och anställningsform:

Organisation	Projektanställda	Visstidsanställda	Konsulter
Rikspolisstyrelsen		2	1
Riksskatteverket			2
Riksdagen		1	
Socialstyrelsen	1	1	
Tullverket	2		
AMS		1	1
Lantmäterimyndigheten	1		
Finansinspektionen	1		1
Stockholms Universitet		1	
Värdepapperscentralen			1
SEB		2	
Folksam			2
Föreningssparbanken			2
Skandia			1
Naturvårdsverket	1		
Sida			1
Hewlett-Packard			1

Antal personalchefer/verksamhetsansvariga per organisation:

Organisation	Antal
Riksskatteverket	1
Socialstyrelsen	1
Tullverket	1
AMS	1
Finansinspektionen	1
WM-data	2
Poolia	3
Naturvårdsverket	1
CSN	1
Sida	1
Rikspolisstyrelsen	1

Konsulternas tillhörighet:

Arbetsgivare	Antal
WM-data	3
Poolia	3
Manpower	2
MSC	1
Cap Gemini/ Ernst & Young	1
PersonalCenter AB	1
Kontorsfixarna	1
Frilans	1

Deltagarnas könsfördelning:

Deltagare	Antal
Män	17
Kvinnor	24

**Totalt antal deltagare: 41**

